مدیریت جلسات



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت جلسات

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت جلسات

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت جلسات/ www.modiryar.com
ناشر: www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت - جلسات

فنون برگزاری مؤثر جلسات

برگرفته از سمینار علمی – آموزشی دکتر صمیمی

گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی

با هدف آشنایی مدیران و کارشناسان سازمان با اصول مدیریت نوین ، سمینار علمی – آموزشی فنون برگزاری مؤثر جلسات با حضور دکتر صمیمی در اردیبهشت ماه سال جاری در مشهد مقدس برگزار شد. ابتدا دکتر صمیمی مقدمه ای را در خصوص اداره جلسه ایراد کرد و افزود اداره جلسه یکی از شاخص ترین و پر چالش ترین وظایف هر مدیر است . جلسه ناموفق و ضعیف بجای آن که مؤثر باشد آسیب می رساند . ایشان در ادامه به اهمیت و ضرورت برگزاری جلسات پرداخت و گفت : مسؤولان اداری در سازمان ها همواره سعی می کنند با برگزاری جلسات و تجمع افراد مجرب ، متخصص و اندیشمند در بهره گرفتن از افکار و نظریات مفید و سازنده آنان به نتایج مورد انتظار و حل مسایل اداری دست پیدا کنند . همکاری و همفکری یاران اداری در به ثمر رسیدن فعالیت های محول شده و اخذ تصمیم های لازم در خصوص موضوعات مورد بحث در جلسات می تواند به راه حل های مناسب منجر شود . دراسلام اهمیت خاصی به نظر خواهی داده شده و رأی جدی و مشورت خواهی با زیردستان و برقراری ارتباط با همکاران از اصول ارزشمند است . « و شاورهم فی الامر و اذا عزمت فتوکل علی الله » وی در ادامه به انواع جلسات بر حسب موضوع پرداخت به جلساتی از قبیل جلسات کارشناسی ، جلسات اطلاع رسانی ، جلسات توجیهی ، جلسات هماهنگی ، جلسات ابلاغ دستورات ، جلسات مشورتی ، جلسات کمیته ، جلسات کارگاهی ، جلسات آموزشی ، جلسات فوق العاده ، جلسات در مواقع بحران که به اهداف و چگونگی برگزاری جلسات مذکور اشاره شد .نحوه اداره جلسات از دیگر مباحثی بود که دکتر صمیمی به مراحل اجرای آن پرداخت و ویژگی های رئیس جلسه را برشمرد . وظایف رئیس جلسه ، قبل و در خلال جلسه و پایان جلسه از سلسله مباحثی بود که در راستای نحوه اداره جلسات مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت .از دیگر عوامل تشکیل دهنده جلسات ، فردی است که وظایف دبیر جلسه به عهده او می باشد . وظایف دبیر جلسه قبل از شروع جلسه ، در خلال جلسه و در پایان جلسه هم از سوی دکر صمیمی مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت . وی در ادامه به چگونگی برخورد با عوامل رفتاری داخل جلسه توسط رئیس جلسه پرداخت و به خصوصیات رفتاری اعضاء جلسه و رئیس جلسه و رابطه بین آنها سخنانی ایراد کرد .دکتر صمیمی افزود تدبیر در جلسه میسر نیست و به مقدماتی نیاز دارد که باید پیش بینی شود و هنگامی که نوع جلسه مشخص می گردد تمهیدات جلسه دقیق تر حاصل می شود و آن گاه که رئیس جلسه با چالش های مختلف روبرو گردید هدف اصلی را باید مد نظر داشته باشد و با درایت خود جلسه را با سلامت و موفقیت به پایان برد و نتیجه مطلوبی حاصل گردد که برای عضو در جلسات آینده خاطره ای خوش بر جای گذارد که با اشتیاق شرکت نماید و در نهایت مشکلات سازمان حل شود .

بررسی میزان اثربخشی جلسات اداری

بهروز جباری

در دنیای امروز بخشی از زندگی و ساعات گرانبهای عمر همه ما در جلسات سپری می‌شود. برگزاری جلسات جزء جدائی ناپذیر دنیای سازمانی ما است. برگزاری این گونه جلسات با هزینه‌های سنگین همراه هستند که مهمترین بخش این هزینه‌ها، وقت گرانبهای مدیران و اعضای شرکت کننده در جلسات است. اگر چه گاهی در نظام اداری ما برگزاری تعداد جلسات به عنوان یکی از شاخص‌های موفقیت در ارزیابی عملکرد تبیین شده است، ولی از نظر اصولی تا حد امکان از تشکیل جلسات باید خودداری گردد و سعی گردد مسائل از راه‌های کم هزینه‌تری حل و فصل شود. بر پایی یک جلسه هم می‌تواند به یاری مدیران بشتابد و راهگشا باشد و هم می‌تواند بهترین ساعات کاری آنها را هدر دهد. اصولاً جلسه به چه منظوری برگزار می شود؟ پاسخ باید گویا و هدفمند باشد.اگر در فکر تشکیل جلسه‌ای هستید،اول از خودتان بپرسید :۱- آیا مقصود روشن و مهمی برای تشکیل جلسه وجود دارد؟ (هیچ وقت به دلیل اینکه چون هر صبح شنبه جلسه داشته‌اید یا اگر موردی برای بحث ندارید جلسه تشکیل ندهید).p>۲/-جلسه شما ممکن است برای کدامیک از منظورهای زیر تشکیل شود ؟اشتراک تجربه کسب اطلاعات از دیگران دادن اطلاعات به سایر افراد آموزش تحرک ذهنی برای نظریه‌های جدید حل مشکلات ارزیابی پیشنهادات تصمیم‌گیری طرح شکایات پند گرفتن به دیگران پند دادن بالا بردن روحیه گروه تعیین هدف / تاریخ اتمام کار مشورت برای نحوه استفاده از سود حاصله سایر موارد (ذکر کنید)۳- آیا می‌دانم کدامیک از منظورهای فوق از همه مهمتر است؟در موارد ذیل جلسه تشکیل ندهید :- اگر نمی‌دانید از نظرات دیگران چه می‌خواهید- مطلب بخصوصی برای گفتگو ندارید- به نظرات دیگران احتیاجی ندارید- ازجلسه به عنوان جایگزین کار استفاده شود- اگر کاری که می‌خواهید انجام دهیدقبلا تصمیم خود را گرفته‌اید- اگر دخالت دیگران برنامه شما را پیچیده‌تر کند- برای تصدیق کورکورانه نباشد درهریک ازمواردفوق بهترین راه حل برای شما همان لغو جلسه است، زیرا انجام ندادن بسیاری از فعالیت‌هایی که انجام می‌دهید خود نوعی بهره وری است.در موارد ذیل برگزاری جلسات توصیه می‌شود :- می‌خواهید اطلاعاتی را در اختیار عده زیادی قرار دهید،- به آرای دیگران در مورد ایده خود نیازمندید،- به موافقت یکپارچه اعضاء احتیاج دارید،- اگر در رابطه با ایده‌ای می‌خواهید به اعضاء انگیزه و نیرو بدهید.برگزاری جلسات در نظام اداری اجتناب‌ناپذیر است اما چه کنیم که کمتر جلسه برگزار شده و جلسات تشکیل شده نیز در زمان کم و اثربخش باشد .اداره جلسه : از برگزاری جلسات در سازمانها زیاد انتقاد می‌شود.جلسات متعددی تشکیل می‌شود که باعث اتلاف وقت با ارزش می‌شود و با در نظر گرفتن حقوق افراد شرکت کننده در آنها ،گران تمام می‌شود. جلسه فرصت زیادی برای افرادپرحرف ایجاد می کند. جلسه باعث کند شدن سرعت تصمیم‌گیری و کم شدن شهامت افراد برای توکل و تهور می‌شود. در آنها روی چیزهای پیش پا افتاده بحث می‌شود و موارد حقیقی نادیده گرفته می‌شود و غیره. در عین حال بسیاری از کارهای سازمان نمی‌توانند بدون طرح در جلسات انجام شود. جلسات ما را قادر به همفکری و کسب اطلاعات از یکدیگر می کنند. جلسه می‌تواند اطمینان دهد افرادی که نقطه نظرات مخالفی دارند از طرح آنها در جمع احساس رضایت می کنند. آنها می‌توانند منتج به ساخته شدن گروهها و هماهنگ شدن بهتر فعالیتها شوند. آنها می‌توانند نظرات و راه‌حل‌های بهتری نسبت به راه‌حل‌های افراد وقتی به طور جداگانه کار می‌کنند ارائه دهند و غیره. دلایل زیادی برای بی‌فایده شدن جلسات وجود دارد. برای مثال ممکن است تشکیل جلسه لازم نباشد یا در وقت مناسبی تشکیل نشود یا کنترل ضعیفی داشته باشد. اما واقعیت اصلی این است که جلسات اجتناب‌ناپذیرند. پس چگونه می‌توانیم بدون گرفتار شدن در دام، تمام فواید را درو کنیم. پاسخ این است که باید جلسات را خوب ترتیب دهیم، اعم از اینکه رئیس جلسه یا فقط شرکت کننده آن هستیم. باید به چهار جنبه اصلی جلسات توجه کنیم :۱. ارزیابی

جلسه۲. تشکیل جلسه۳. ریاست بر جلسه۴. شرکت در جلسه به همین منظور آسیب‌شناسی از چگونگی برگزاری جلسات، مدیریت جلسات و اقدامات بعد از برگزاری جلسات لازم و ضروری است و باید به دنبال یافتن پاسخ سئوالات ذیل باشیم۱. آیا جلساتی که برگزار می‌شوند ضرورت دارند ؟۲. آیا جلسات بر اساس اهداف مشخص تشکیل می‌شوند ؟۳. آیا زمان شروع و پایان جلسات در دعوت نامه‌ها قید می‌شوند ؟۴. آیا زمان برگزاری جلسات مناسب است ؟۵. آیا زمان مشخص بر هر یک از دستورات کار جلسات مشخص می‌شود ؟۶. آیا مستندات لازم و انتظارات به مدعوین اطلاع‌رسانی می‌شود ؟۷. آیا دستور کار جلسات بر اساس اهمیت تنظیم می‌شوند ؟۸. مدت زمان ارسال دعوت به جلسات چند روز است ؟۹. فاصله زمانی بین ارسال و دریافت صورت‌جلسات توسط مدعوین چقدر است ؟۱۰. آیا جلسات در زمان مشخص شده برگزار می‌شوند ؟۱۱. آیا جلسات در زمان مقرر به اتمام می‌رسند ؟۱۲. آیا همه دستور کارها بررسی می‌شوند ؟۱۳. میزان تأخیر در شروع جلسات چقدر است ؟۱۴. چند درصد شرکت کنندگان خودشان شخصاً شرکت نکرده‌اند ؟۱۵. آیا جلسات بر اساس دستورالعمل‌ها پیش می‌روند ؟۱۶. میزان مشارکت اعضاء چقدر است ؟۱۷. چقدر وقت جلسه رارئیس جلسه می گیرد ؟۱۸. چقدر وقت جلسه رادبیر جلسه می گیرد ؟۱۹. فاصله زمانی برای ارسال صورت جلسات چقدر است ؟۲۰. میزان رضایت اعضاء جلسه چقدر است ؟۲۱. چرا تعدادی از اعضاء به صورت فعالانه در دستور کار جلسات مشارکت نمی‌کنند؟ <div dir="ltr" style="text-align: justify">*http://www.ido.ir/a.aspx?a=۱۳۸۷۱۱۲۶۰۳

<div dir="ltr" style="text-align: justify">

<div dir="ltr" style="text-align: justify">

Meeting Management

By F. John Reh, About.com <div dir="ltr" style="text-align: justify">

<div dir="ltr" style="text-align: justify">Meetings can be very productive. They can also be a waste of time. Here are some ways to improve your meeting management skill.Meeting Management Key - Stand PATI use a "PAT" approach to meetings. A meeting has to have: a Purpose, an Agenda, and a Timeframe or I don't do it.You should be able to define the purpose of the meeting in ۱ or ۲ sentences at most. "This meeting is to plan the new marketing campaign" or "this meeting is to review shipping's new policy for handling returns." That way everyone knows why they are there, what needs to be done, and how to know if they are successful.Set an agenda. List the items you are going to review/discuss/inspect. I like to assign a time limit to each agenda item (see below) and identify the person responsible to speak or moderate the discussion.Set a timeframe at the very least set a start and end time. I also recommend setting a duration for each item in the agenda. These should total to the overall meeting timeframe.Don't WaitMeetings need to start on time. Don't wait for stragglers to show up. When someone arrives late, don't go back and review what has already been covered. That just wastes the time of the people who showed up on time for the meeting.If the meeting organizer/sponsor doesn't show up on time, consider the meeting cancelled and go back to work. How long

to wait for the organizer to show up varies among companies, but I wouldn't wait any longer than ۵ minutes.Keep and send minutesSomeone, other than the meeting organizer, should keep minutes of the meeting. How detailed these are depends on the nature of what is being discussed and the skill of the available note taker. If you set an agenda in the first place, as you should have, the note taker can use that as an outline. The minutes should record who attended, what was discussed, any agreements that were reached, and any action items that were assigned.Soon after the meeting, usually within ۲۴ hours, the minutes of the meeting should be distributed to all who attended, any invitees who did not attend, and anyone else effected by the discussion.

چگونه جلساتی اثر بخش داشته باشیم

؟ مدیریت جلسه ؛ دستور جلسه ؛ برگزاری جلسه ؛ وقت جلسهپور عمادی، نوراله

جلسات بی حاصل احتمالاً بزرگترین عامل اتلاف وقت در موسسات دولتی و بازرگانی است. جلسات بخش ناگزیری از محیط های کاری مدرن است ولی برگزاریهای آنها باید ضروری تشخیص داده شده و مفید باشد در غیر این صورت به هیچ وجه نباید جلسه تشکیل شود. از توصیه های زیر برای اثر بخشی جلساتتان استفاده کنید: ۱- اهداف جلسه را مشخص کنیددر طول مدت جلسه چه کار انجام خواهید داد. هدفتان چیست؟

۲- دستور جلسه تنظیم کنیدتقریباً دلیل شکست همه تلاشها ناشی از عدم برنامه ریزی آگاهانه است و جلسات نیز از این قاعده مستثنی نیستند.قبل از اینکه هر کس موضوعی را به جلسه تحمیل کند. یک دستور کلی برای جلسه تهیه کنید.

۳- شرکت کنندگان در جلسه را محدود سازیدمعمولاً وقتی تعداد شرکت کننده افزایش می یابد ، جلسه کم بازده می شود. بنابراین، موقع تصمیم گیری در مورد تعداد افراد شرکت کننده در جلسه، سخت گیر باشید.

۴- بر موضوعهای دستور جلسه تمرکز کنیدمعمولاً جلسات موقعی مفید و اثر بخش می شود که توجه افراد به موضوعهای دستور جلسه تمرکز شود.

۵- وقت شناس باشیداگر قرار است جلسه ای در ساعت ۸ شروع شود، آن را درست سر ساعت ۸ شروع کنید.

۶- زمان اتمام جلسه را تعیین کنیدجلسات نه تنها باید به موقع شروع شود بلکه باید به موقع نیز تمام شود.

۷- بهترین زمان را برای جلسات تعیین کنیدبهترین زمان برای برگزاری جلسات ساعت ۱۰ صبح و ۴ بعد از ظهر است.

۸- جلسه را بدون وقفه اجرا کنیدهرگز اجازه ندهید در جلسه وقفه ای ایجاد شود مگر اینکه وضع اضطراری به وجود آید.

۹- در صورت امکان ایستاده صحبت کنیداگر شما نیازمند یک جلسه کوتاه هستید که بیش از ۱۰ دقیقه به طول نمی انجامد سعی کنید ایستاده جلسه را اجرا کنید.

۱۰- مکان مناسبی برای جلسه انتخاب کنیدمحل جلسه بر روی چگونگی کارکرد جلسه تاثیر دارد. محل مناسب جلسه ، جلسه خوبی را تضمین نمی کند ، اما اتاق جلسه نا مناسب به بد شدن جلسه کمک می کند.

۱۱- تهیه صورتجلسه فراموش نشودسعی کنید کسی که در نوشتن صورتجلسه مهارت دارد به عنوان منشی ثابت جلسات انتخاب نمایید و از او بخواهید موارد لازم را حتما پیگیری نماید.

*راهکار مدیریت

مدیریت جلسات

بیشتر وقت موسسات وسازمان ها صرف اجرای جلسات ونشست هایی می شود

سید علی مکرمی معمولا بیشتر وقت موسسات وسازمان ها صرف اجرای جلسات ونشست هایی میشود که اثربخشی ونتیجه حاصل از آن ها جای سوال دارد . بیشترمواقع درموسسات وادارات به هزینه اتلاف وقت که بزرگ ترین سرمایه های زندگی شخصی وشغلی می باشد ، کم توجهی میشودوجلسات برگزار شده بی نتیجه یا با کمترین نتیجه ممکن پایان می پذیرد .به نظر می رسد در راستای اثر بخشی جلسات و جلوگیری ازاتلاف وقت توجه به نکات زیر موثرواقع گردد :۱- هدف از اجرای جلسات به دقت بررسی واز ضرورت برگزاری جلسه اطمینان حاصل شود .۲- بررسی فواید برگزاری جلسات (دقت درخصوص رعایت اصل هزینه —فایده) . پاسخ به این سوال که ، برگزاری جلسه چه میزان اثربخشی خواهد داشت ؟ وآیا نتیجه حاصل از آن هزینه های ایجادشده راپوشش می دهد ؟ در بحث هزینه ها منظور فقط هزینه های اجرای جلسه نبوده ، بلکه هزینه زمان ازدست رفته ازجمله مهم ترین عوامل ایجاد هزینه ها مد نظر می باشد .مسائل قابل توجه جهت تشکیل جلسات :۱- تاریخ برگزاری جلسه با فاصله زمانی مناسب (مثلا یک هفته قبل) به اطلاع مدعوین برسد . بهتر است به فاصله دو یا یک روز مانده به تاریخ برگزاری جلسه ، با ارسال پیام کوتاه (sms)یا ارسال پیام به آدرس الکترونیکی(e-mail) زمان برگزاری جلسه یادآوری گردد . بدین ترتیب استفاده از فناوری نوین اطلاعات هم برای حاضرین در جلسه گوشزد می گردد .۲- در دعوت نامه، دستور جلسه به دقت به حاضرین اطلاع رسانی شودتا با آمادگی کامل در جلسه شرکت نمایند.۳- ساعت شروع و خاتمه جلسه از قبل مشخص و به دقت رعایت گردد.۴- زمان سخنرانی هریک از حاضرین در ابتدای جلسه در صورت امکان طی بودجه بندی زمانی به شرکت کنندگان ابلاغ گردد۵- دبیر یا مسئول جلسه در جهت رعایت زمان اختصاص یافته به هریک از شرکت کنندگان کنترل لازم را اعمال نماید.۶- در خصوص اظهار نظر در ارتباط با سخنان هریک از شرکت کنندگان باید توجه نمود که هر کس با یادداشت برداری در زمان اختصاص یافته به خود می تواند نسبت به اظهار نظر خود اقدام نماید و نباید در بین بیانات طرف مقابل وسط حرفهای او وارد شده و سخنرانی وی را قطع نمود.۷- قرار دادن آمار و اطلاعات، لوازم التحریر ، کاغذ یادداشت و... مربوط به جلسه ، قبل از ورود شرکت کنندگان بر روی میز محل استقرار آنان ، نشانه ی نظم و انضباط حاکم در جلسه بوده و فهم مطالب ارائه شده به وسیله گردانندگان جلسه را برای شرکت کنندگان تسهیل می نماید.۸- در جلسات از انجام کارهای خارج از موضوع جلسه جدا اجتناب گردد.۹- دستور جلسه باید تا حد امکان ساده و کوتاه تهیه گردد.۱۰- در ساعات اولیه جلسات ، معمولا شرکت کنندگان هوشیار تر می باشند ، بنابر این بهتر است سعی گردد بحث در مورد موضوعات مهم در ابتدای جلسه مطرح شود .۱۱- محل تشکیل جلسه طوری انتخاب گردد که به دور از هر گونه مزاحمت های احتمالی باشد.۱۲-در اغاز جلسه با بستن تلفن همراه خود شرکت کنندگان را متوجه عدم استفاده از تلفن همراه بنمایید و یا کاملا مودبانه در ابتدای جلسه از آنان در خواست نمایید که تلفن همراه خود را خاموش نمایند.۱۳- مشارکت دادن شرکت کنندگان در اجرای جلسه باعث دوری رخوت و بی حالی و خواب آلودگی در نزد آنها می گردد.۱۴-حتی الامکان جلسات کوتاه و گویا برگزار گردد و از اطناب کلام خودداری شود.۱۵-از صحت عملکرد سیستم صوتی و تصویری ، سیستم رایانه ای و ویدئوپروجکشن و... قبل از شروع جلسه اطمینان حاصل گردد.۱۶-در خصوص زمان و نوع پذیرایی دقت لازم به کار گرفته شود .بهتر است این کار در وسط جلسه به عنوان وسیله ای جهت رفع خستگی باشد.در هر صورت برنامه ریزی در خصوص پذیرایی قبل از اغاز جلسه انجام گیرد و در طول جلسه در این خصوص تعیین تکلیف نگردد.۱۷- رعایت ساعت شروع جلسه و حضور به موقع در آن از طرف برگزار کنندگان و شرکت کنندگان الزامی باشد وقبل از

ساعت مقرر هر دو گروه در محل جلسه حضور یابند.در صورت عدم رعایت وقت شناسی با برخورد جدی مناسب در راستای فرهنگ سازی در این خصوص گام بردارید.۱۸- جلسه را دقیقا برابر برنامه ارائه شده مدیریت نمایید.۱۹- از شرکت کنندگان در جلسه بخواهید در خصوص مطالب ارائه شده یادداشت برداری نمایند تا ضمن بهره برداری از مطالب، همه آنها را به عنوان سابقه جهت استفاده های بعدی در اختیار داشته باشند. چه بسا حافظه ی افراد دارای ظرفیت های متفاوتی بوده و طبیعی است که نتواند همه مطالب را ضبط و ثبت نماید. این مسئله جو بی اعتنایی احتمالی موجود در جلسه را هم کاهش خواهد داد.در این خصوص استادی می گفت " :اگر دانشجویی بدون دفترچه یادداشت جهت طرح موضوعی به من مراجعه کند از ارائه اطلاعات به وی خودداری می نمایم".۲۰- دبیر جلسه یا یکی از شرکت کنندگان موظف گردد تا ضمن یادداشت مطالب ارائه شده ، بلافاصله بعد از خاتمه جلسه نسبت به تنظیم صورت جلسه اقدام نماید.۲۱- هنگام تنظیم صورت جلسه از جملات کوتاه ، دقیق و مرتبط استفاده شود. قابلیتهای سیستم مدیریت وظایف سیستم مدیریت وظایف یک سیستم مبتنی بر وب می باشد و جهت سامان دهی و کنترل پیشرفت وظایف محول شده در سازمان ها می تواند مفید واقع شود. در این سیستم افراد به صورت سلسله مراتبی تعریف می شود و وظایف نیز به صورت سلسله مراتبی به وظایف کوچکتر شکسته می شوند. به تفکیک قابلیت های سیستم عبارتند از: * پایگاه داده مبتنی بر MS SQLServer * تعریف کاربران به صورت سلسله مراتبی * شکستن وظایف به صورت سلسله مراتبی و تخصیص زیر وظایف به کاربران بر اساس ساختار تعریف شده برای کاربران تخصیص وزن به هر زیر وظیفه * تعیین وضعیت و میزان پیشرفت یک وظیفه * گزارش گیری از وضعیت و پیشرفت یک وظیفه با توجه به پیشرفت زیر وظیفه ها * بلوکه کردن یک وظیفه * امکان مجتمع شدن با سیستم پست الکترونیکی جهت اعلام تغییرات در یک وظیفه و یا زیر وظیفه ها

*http://mokarramy.blogfa.com/post-۳.aspx

خلاصه ی کتاب؛ مدیریت جلسات

نویسنده: تیم هندل، مترجم: سعید علیمیرزائی با مقدمه دکتر مسعود حیدری، نشر سارگل

شامل؛ ضرورت تشکیل،اهداف،جلسات غیر رسمی و رسمی،انتخاب نوع و حفظ مسیر جلسه

تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی

عناوین:* ضرورت تشکیل جلسه* آگاهی از اهداف* جلسات غیر رسمی* جلسات رسمی* انقلاب در ارتباطات* انتخاب نوع جلسه* حفظ مسیر جلسهمقدمات تشکیل جلسه:* دعوت از شرکت کنندگان* تهیه دستور جلسه* تعیین محل جلسه * محل نشستن شرکت کنندگان *فراهم کردن تمهیدات لازمضرورت تشکیل جلسه:*اکثر مدیران بر این باورند که باید زمان زیادی را به شرکت در نشست های مختلف اختصاص دهند و از این نظر بسیار تحت فشار هستند. *اگر هزینه های واقعی این قبیل نشست ها را مورد بررسی دقیق قرار دهیم، مسلماً کمتر وقت خود را صرف شرکت در جلسات یا برگزاری آنها خواهیم کرد.جلسه چیست؟یک جلسه کاری عبارت است از گردهمایی عده ای از افراد که با هدف حل مشکلات یا اخذ تصمیمات کاری انجام شود.جلسه ممکن است بین دو نفر باشد، اما معمولاً تعداد افراد شرکت کننده در جلسات بیش از دو نفر است. به طور کلی، جلسه باید دارای هدف مشخصی باشد. بررسی هزینه ها:بهترین جلسات آنهایی هستند که فقط با حضور افراد مرتبط با موضوع تشکیل می شوند و ضمن صرفه جویی در وقت و هزینه ها، دانش ایشان برای دست یابی به یک هدف مشخص مورد استفاده بهینه قرار می گیرد. مشکل دیگر «هزینه فرصت از دست رفته» است. به عبارت دیگر، شرکت کنندگان با حضور در یک جلسه غیرضروری فرصت انجام کارهای دیگری که ممکن است برای سازمان ارزشمند باشند را از دست می دهند.آگاهی از هدف:همواره باید از همان ابتدا هدف از برگزاری جلسه دقیقاً برای رییس جلسه و کلیه شرکت کنندگان روشن شود تا همگی بتوانند در برگزاری موفقیت آمیز

مشارکت فعال داشته باشند.اهداف تشکیل جلسه:۱.انتقال اطلاعات یا ارائه توصیه ها و رهنمودهای کاری؛۲.صدور دستورات؛ ۳.رسیدگی به گلایه ها و شکایات یا انجام قضاوت؛ ۴.اتخاذ یا اجرای تصمیمات کاری؛۵.دست یابی به ایده های نو؛۶.ارائه یک طرح پیشنهادی جهت بررسی و به تصویب رساندن آن.تنظیم وقت:زمانی که قرار است به عنوان رییس جلسه یا یکی از شرکت کنندگان در جلسه ای حاضر شویم از قبل باید در مورد اهداف ویژه جلسه و هدف های فردی خود به دقت فکر کنیم.تأکید بر اهداف:اگر ریاست جلسه ای را بر عهده داریم، کار را با خلاصه کردن اهداف کلی و جزئی آغاز کنیم تا کلیه شرکت کنندگان در طول نشست آنها را به خاطر داشته باشند .جلسات غیر رسمی:ممکن است این قبیل جلسات به صورت کاملاً اتفاقی یا با برنامه ریزی قبلی (حتی به شکل اطلاع دادن شفاهی به یکدیگر) تشکیل شوند. این جلسات برای حل و فصل مسائل به شیوه ای ساده و غیر رسمی به عمل می آیند.آماده کردن محل جلسه:مناسب و مرتب بودن محل برگزاری می تواند نقش مهمی در خوب برگزار شدن آنها داشته باشد.همیشه محیط مناسبی را برای نشست های خود انتخاب کنید تا بهتر به نتایج مورد نظر دست یابید.جلسات در فضایی خارج از دفتر کار خود برگزار کنید تا در صورت تمایل بتوانید به راحتی جلسه را ترک کنید.جلسات طوفان مغزی:از جلسات غیررسمی طوفان مغزی برای خلق ایده های تازه یا بیرون کشیدن سریع نظرات در جهت حل مشکلات کاری استفاده می کنند.اگر تعداد شرکت کنندگان در جلسات طوفان مغزی محدود و نگرش و تخصص آنها با یکدیگر متفاوت باشد، نشست شما با حداکثر کارایی و اثربخشی خواهد شد.جلسات رسمی:تشکیل هر یک از انواع نشست های رسمی آیین نامه مخصوص به خود را دارد. به موجب قانون، برگزاری برخی نشست ها از قبیل جلسات عمومی سالیانه ضروری است و حتماً باید از طریق فراخوان انجام شود.رعایت قوانین:قبل از تشکیل جلسات رسمی، قوانین مربوطه را به دقت مطالعه کنید.گاهی اوقات قانون صراحتاً به لزوم اعلام زمان تشکیل جلسه با رعایت یک فاصله زمانی معین، رعایت حقوق افراد شرکت کننده در جلسه، یا نحوه رأی گیری اشاره و تأکید می کند.انقلاب در ارتباطات:تکنولوژی اطلاعات یا IT با چنان سرعتی در حال پیشرفت است که دیگر نیازی به تشکیل جلسات رو در رو نیست. از این ابزارهای پیشرفته در جهت کاهش زمان لازم استفاده کنید.عوامل مؤثر در تعیین نوع جلسه:با در نظر گرفتن هدف اصلی می توانید مناسب ترین نوع جلسه را انتخاب کنید. جلسات طوفان مغزی برای تبادل نظر و دریافت پیشنهادات افراد مناسب هستند.تعیین تعداد شرکت کنندگان:اگر تعداد شرکت کنندگان زیاد باشد امکان بهره برداری بیشتر از نظرات و پیشنهادات مختلف فراهم می شود، اما احتمال بروز تفرقه و تشتت آرا نیز افزایش می یابد؛ از سوی دیگر، کم بودن تعداد افراد باعث همکاری بهتر آنها با یکدیگر می شود اما به همان نسبت طیف نظرات و دیدگاه های مختلف نیز محدودتر خواهد شد. معمولاً تشکیل جلسات شش تا نه نفره با کارایی بیشتری همراه است.حفظ مسیر جلسه:گاهی اوقات شرکت کنندگان با اهدافی متعارض در یک نشست حضور پیدا می کنند، و گاه جریان بحث و گفت وگو از مسیر اصلی خود خارج می شود. توافق در مورد اهداف تشکیل جلسه، شما را در تحقق بخشیدن به آنها کمک خواهد کرد.جلوگیری از بروز مشکل در جلسات:کلیه مطالبی که قبل از شروع جلسه در بین افراد توزیع کرده اید را به دقت مطالعه کنید؛جلسات را سر وقت شروع و ختم کنید؛کاملاً مطابق با دستور جلسه پیش بروید؛اگر شرکت کنندگان از موضوع اصلی جلسه منحرف شدند، بلافاصله به آنها تذکر بدهید.اگر ریاست جلسه بر عهده شما است، تا حد امکان افراد را در پرسش و پاسخ مشارکت دهید؛ همه شرکت کنندگان را به طور کامل در جریان تصمیمات اتخاذ شده قرار دهید.دعوت از شرکت کنندگان:افرادی که حضور آنها در جلسه ضرورت دارد نقش تعیین کننده ای در تحقق یا عدم تحقق اهداف مورد نظر خواهند داشت.انتخاب شرکت کنندگان:گاهی اوقات هنگام تصمیم گیری در مورد شرکت کنندگان ضرورت حضور برخی از آنها کاملاً روشن است.باید کسانی را در نشست ها دعوت کرد که مهارت آنها در برقراری ارتباط باعث بهره وری بیشتر کار گروهی شود و دست یابی به اهداف تعیین شده را تسریع کند.ارزیابی نقش شرکت کنندگان:پس از تهیه فهرست اولیه اسامی شرکت کنندگان،بایستی نقش احتمالی هر یک از آنها در جلسه را به نوبت مشخص کنیم.اطلاع دادن به

شرکت کنندگان:هماهنگ کردن وقت شرکت کنندگان برای حضور در جلسه یکی از دشوارترین کارها در سازمان دهی جلسات است.میتوان با ارسال پیام از طریق پست الکترونیک یا تماس تلفنی زمانی را که مناسب حال همه شرکت کنندگان باشد را پیدا کنیم.تهیه دستور جلسه:دستور جلسه اصولاً فهرستی از موارد و موضوعاتی است که قرار است در طول جلسه مطرح شوند و مورد بحث و بررسی قرار گیرند. دستور جلسه باید کوتاه، ساده، واضح و روشن باشد.تنظیم دستور جلسه:دستور جلسه باید با مقدمات مرسوم مانند انتصاب رییس جلسه و عذرخواهی از طرف افراد غایب آغاز شود.توزیع دستور جلسه:پس از تهیه پیش نویس دستور جلسه، باید آن را برای سایر شرکت کنندگان بفرستیم تا ضمن اعلام نظر و ارائه موارد پیشنهادی، موافقت خود را اعلام کنند.تعیین محل جلسه:در انتخاب محل جلسه تنها مسئله راحتی مطرح نیست: مکان باید از نظر شرکت کنندگان نیز مناسب باشد.بایستی از قبل هزینه سفر شرکت کنندگان که قرار است از راه های دور در جلسه شرکت کنند را در نظر بگیریم.باید محل برگزاری جلسات با اهداف آن سازگای داشته باشد. به عنوان مثال، تشکیل یک جلسه رسمی در فضای باز و آشفته ی اداری نیز مناسب نیست.ارزیابی محیط:در تمامی جلسات سعی کنم حاضرین راحت باشند تا تمرکز خود را از دست ندهند. بایستی سر و صدای بیرون را به حداقل ممکن رسانیده و دما و تهویه هوا را در حد مطلوب نگه داریم.هنگام بررسی محل تشکیل جلسه موارد زیر را پیش بینی و از بروز آنها جلوگیری کنیم:اگرتعداد شرکت کنندگان بیش از حد انتظار باشد، فضای کافی نخواهیم داشت.اگر تعداد شرکت کنندگان بسیار کمتر از حد انتظار باشد، فضای نسبتاً بزرگی خالی می ماند.ممکن است به دلیل درست کار نکردن تهویه مطبوع، هوای محل مناسب نباشد.اگر کلیدها و پریزهای اتاق از کنترل و نام گذاری نشده باشند، ممکن است با اشکالات فنی موجه شویم.ممکن است مجاری ارائه دهنده خدمات در محل تشکیل جلسه آن وجود نداشته باشد.محل نشستن شرکت کنندگان:از قبل در مورد محل نشستن افراد تصمیم بگیرید.جلسه تک به تک:در جلسات تک به تک (دو نفره) محل نشستن طرفین عامل تعیین کننده جو جلسه است.به طور کلی، سه روش برای چیدن صندلی ها در جلسات تک به تک وجود دارد:۱.حمایتی،۲.مشارکتی،۳.رو در رو.محل نشستن گروه ها:باید محل نشستن افراد را به سه طریق مشخص کنیم.۱.میز چهارگوش یا میزگرد.۲.سلسله مراتبی.۳.ردیف های پشت سر هم و روبه روی رییس جلسه.مطرح کردن نقطه نظرات:بایستی جای نشستن مخاطبان را طوری در نظر بگیریم که در جهت تقویت و تأمین هدف ما باشد.مشارکت فعال:با مطالعه دستور جلسه و صورت جلسه های قبلی می توانیم اهداف جلسه را مشخص کرده و بر آنها متمرکز شویم.جمع آوری اطلاعات:قبل از شروع جلسه یک سری تحقیقات اولیه و کامل در مورد موضوع مورد بحث انجام دهیم تا مشارکت ما در جلسه آگاهانه تر و گفته هایمان مؤثق تر باشد.تشخیص مخالفت ها:اگرفکر می کنیم نقطه نظراتمان با مخالفت شدید افراد مواجه خواهد شد، بایستی مخالفان خود را شناسایی و قبل از تشخیص جلسه به نحوی با آنها مصاحبه کنیم.وضعیت ظاهر و شیوه سخن گفتن:وضعیت ظاهر و طرز صحبت کردن ما ضامن انتقال صحیح پیام به دیگران است.باید با اعتماد به نفس کامل و واضح صحبت کنیم.تناسب نقش و وضعیت ظاهر:داشتن ظاهری «حرفه ای» موجب می شود که مخاطبان هنگام شنیدن صحبت هایتمان احترام بیشتری برای ما قائل شوند.گوش دادن به صحبت دیگران:درست گوش کردن در نشست ها به اندازه درست صحبت کردن (و گاه بیش از آن) اهمیت دارد. باید معانی مستتر در پس کلمات و عبارات را دریابیم.دقت در گوش دادن:خود را به حرف های فردی که با ما صحبت میکند علاقه مند نشان دهیم.وقتی یکی از شرکت کنندگان مشغول مطرح کردن نظراتش است حرف وی را قطع نکنیم و بگذاریم با خیالی آسوده و بدون استرس به صحبت خود ادامه دهد.احترام به دیگران:همیشه با احترام به صحبت های افراد گوش دهیم. انجام این کار به نفع شما خواهد بود چرا که وقتی نوبت شما شد سایرین نیز به همین ترتیب به شما احترام خواهند گذاشت.تن گفتار:به عنوان شنونده باید مراقب علائم ناخودآگاه خود باشیم.درک نقش رییس جلسه:رییس جلسه کسی است که مسئولیت اداره یک نشست را بر عهده دارد. این فرد اختیار تعیین مقررات برگزاری نشست را دارد و مسئول به اجرا در آوردن قوانین حاکم بر جریان مذاکرات، حفظ نظم، و برگزاری موفقیت آمیز

جلسه است.رییس جلسه ایده ال باید از طیف وسیعی از مهارت برخوردار باشد:قاطعیت در استفاده از زمان جلسه و حل و فصل مشکلات؛توانایی خلاصه کردن مذاکرات به شکلی مفید و قابل فهم؛انعطاف پذیری به هنگام برخورد با سبک و لحن متفاوت افراد؛پذیرایی نظرات افراد بودن و گوش دادن به صحبت آنها؛رعایت عدالت در دادن فرصت اظهار نظر به همه شرکت کنندگان و توجه یکسان به آنها.ریاست جلسات غیر رسمی:در آن دسته از نشست های غیر رسمی که دارای رییس جلسه هستند، انتخاب فرد مورد نظر معمولاً ـ از طریق رأی گیری یا با توجه به نظر ترتیب دهندگان نشست انجام می شود. در این قبیل جلسات، حفظ نظم و فراهم آوردن فرصت اظهار نظر برای کلیه شرکت کنندگان، مهمترین مسئولیت رییس جلسه است.ریاست جلسات رسمی:یکی از مسئولیت های اصلی رییس جلسه، حصول اطمینان از تشکیل و برگزاری جلسه به شکل صحیح است. به عبارت دیگر، رییس جلسه باید از به حد نصاب رسیدن تعداد افراد حاضر مطمئن شود و شرایطی ایجادکند که ضمن رعایت ترتیب در رسیدگی به مفاد دستور جلسه، زمان کافی به بحث و بررسی کلیه موارد اختصاص یابد.به عنوان رییس جلسه لازم است : از قبل در مورد کلیه افرادی که قرار است در جلسه حضور یابند کسب اطلاع کنید و با آنها آشنا شویم. جانب عدالت را رعایت کنیم تا کلیه گروه های ذی نفع فرصت بیان نقطه نظرات خود را داشته باشند و از به بن بست رسیدن جلسه جلوگیری شود.باید از مهارت های فردی خود در زمینه شناخت تیپ های مختلف شخصیتی و سازگار شدن با آنها استفاده کنیم.تنظیم وقت جلسه:تنظیم دقیق وقت یکی از وظایف اصلی رییس جلسه است تا هر یک از افرادی که قرار است صحبت کنند وقت کافی داشته باشند..بهتر است زمان برگزاری جلسه را قبل از وقت ناهار در نظر بگیریم. در آن صورت احتمال این که جلسه به موقع خاتمه یابد بیشتر خواهد بود!شروع به موقع:بایستی همیشه جلسه را رأس زمان مقرر شروع کنیم. اگر ریاست جلسه بر عهده ما می باشد، بایداندکی قبل از زمان شروع در محل جلسه حاضر شویم.خواندن علائم منفی:علائم غیر کلامی از جمله کسالت و بی حوصلگی و نشستن بسته مانع برقراری ارتباط و احتمالاً نشان دهنده بی علاقگی به موضوع بحث است.خواندن علائم مثبت:علائمی وجود دارند که بدون شک نشان دهنده علاقه مندی فرد و رضایت وی از روند پیشرفت جلسه هستند.کاربرد آیین نامه های قانونی:با کمک آیین نامه های قانونی می توان جلسه را کنترل کرد و در عین حال به موضوع بحث جهت داد. این آیین نامه ها نشان دهنده آن دسته از اختیارات قانونی هستند که به واسطه قوانین و مقررات حاکم بر نحوه تشکیل جلسات در اختیار رییس جلسه قرار دارند.ختم جلسه:رییس جلسه باید پایان نشست را پس از بحث و بررسی کلیه موارد توافق در خصوص اقدامات لازم اعلام کند.

آفتی به نام "جلسه" در مزرعه مدیریت زمان

هدف از نگارش این مقاله مروری دوباره بر مبحث مدیریت زمان و آموزههایی است که میتوانند ما را در مدیریت بهتر زمان یاری نمایند. از این که زمانی را صرف نگارش این مجموعه کردم، خوشحالم زیرا وقت اندکی از فرصت خود را صرف کاری کردهام که ممکن است سبب صرفه جویی در وقت برخی از افراد شود که برای عمر خویش ارزش زیادی قائلند.

افراد بسیار ارزنده و گرانقدری را در میان دوستان و همکاران خود میشناسم که متاسفانه در اغلب موارد ناخواسته به گذشت زمان ارزشمندی که در اختیار آنان است و میتوانند آن را صرف کارهای مفید کنند، توجهی ندارند. اگر چه اغلب این افراد اشخاصی دانشمند، ادیب و اهل علم و فرهنگ هستند، اما متاسفانه به دیگران اجازه میدهند به آسانی فرصت آنان را هدر دهند.آنها گاهی اوقات همکاران، دوستان یا میهمانانی را به حضور خود میپذیرند که هیچ کاری جز به هم بافتن سخنان بی سر و ته کار دیگری بلد نیستند و با شرح رویدادها و وقایع بی ارزش و بی اهمیت، تنها وقت خود و دیگران را تلف میکنند. این دوستان به علت برخی از ملاحظات شخصی که مهمترین آنها اجتناب از رنجیده خاطر ساختن دیگران است، از پایان دادن به گفتگوی خود با این گونه افراد اجتناب میکنند. طبیعی است که تداوم چنین روندی در دراز مدت میتواند سرمایه زمانی بسیار زیادی را از آنان تلف نماید. آفتی

که این روزها به شکل یک سرطان حاد و پیشرفته و با عنوان "جلسه" در شرکتها، سازمانها و ادارات خودنمایی میکند، مصداق بارز اتلاف وقت در سطوح سازمانی است. به جرأت میتوان گفت تاکنون هیچکاری با این جلسات یا به عبارت صحیحتر نشستها انجام نشده است و تنها چای، میوه، شیرینی و البته وقت گرانبهای کارشناسان سازمانها به هدر رفته است. هیچ عقل سلیمی مخالف ایجاد هماهنگی برای انجام بهتر امور در یک سازمان نیست، اما تشکیل جلسههای پی در پی به هر بهانه و عذری تنها یک آفت یا یک بیماری است.متاسفانه کم نیستند اشخاصی که از این نشستها استقبال میکنند چون تنها کاری که میتوانند در سازمانهای خود انجام دهند، نشستن در این گردهماییهای بی ثمر (و شاید هم پر ثمر از نظر میوه و شیرینی است). این گونه افراد که خود از مهمترین عوامل اتلاف زمان کارشناسان و خبرگان در عرصههای دانشی هستند، در واقع با شرکت در این جلسات و به دست گرفتن نمادین قلم و کاغذ و گاهی نیز مطرح ساختن پرسشهای بی ربط و بی مورد، میخواهند این گونه وانمود کنند که در حال کار انجام بسیار حساس و مهمی هستند و اگر آنان در این جلسه حاضر نبودند، آینده سازمان به خطر می افتاد!افسوس که در کشور ما سامانهای وجود ندارد که به وسیله آن بتوان مدت زمانی را که تا کنون بر اثر برگزاری جلسات بیهوده از وقت کارمندان و مراجعان ادارات تلف شده است، سنجید. اگر چنین چیزی وجود داشت، پی به عمق فاجعه میبردیم. غیر ممکن است که فردی کاری در ادارهای یا سازمانی داشته باشد و تا کنون با چهره کریه طاعون "جلسه" رو به رو نشده باشد. بیایید این بیماری را که به کشور و منابع ملی ما هر روز میلیونها ریال آسیب وارد میکند، درمان کنیم. بیایید جمله کلیشهای و مصیبت بار "لطفاً بدون هماهنگی وارد نشوید!" را از روی درهای اتاقهای مدیران شایسته و فهیم پاک کنیم.یکی از مهمترین دغدغهها و نگرانیهای انسانهای معاصر مدیریت وقت و فرصتی است که در اختیار آنها قرار دارد. از آنجایی که عادت کرده ایم به تمامی چیزهایی که پیرامون ما قرار دارند به عنوان پدیدههایی طبیعی نگاه کنیم و کارکرد آنها را در تعامل با وضعیت معیشتی یا کاری خودمان در نظر بگیریم، ناخواسته در عنصر زمان غوطه ور شدهایم؛ بدون آن که به عنوان یک ناظر به آن نگاه کنیم و متوجه گذشتن شبانه روزی آن باشیم. از این رو، ساعتها در طول شبانه روز را صرف میکنیم بدون آنکه توجهی به گذشت این زمان داشته باشیم و باز ناخواسته یکی از گران قیمت ترین سرمایههای خود یعنی عمر گرانبها را به بهایی ناچیز از دست می دهیم.معمولاً ـ بحث مدیریت زمان با مباحثی مانند: خود ـ ارزیابی، تسلط بر مکاتبات اداری، برنامه ریزی، مدیریت جلسات، مدیریت پروژه ها، مهار کردن تماس های تلفنی، و نکات دیگری آغاز میشود. اما به نظر من مقدم بر همه اینها انگیزه و خواست شخصی برای کنترل زمان است.منظور از خود ارزیابی در وهله نخست تحلیل نحوه کنونی صرف زمان است. اگر قدری به کارهای روزمره خود توجه کنیم، در می یابیم بسیاری از کارهایی که به انجام دادن آنها عادت کردهایم چندان ضرورتی ندارند و اگر نگوییم که باید از انجتم آنها خودداری کرد، حداقل میتوانیم بگوییم بهتر است انجام آنها را به وقت دیگری موکول کنیم. شناخت عوامل اتلاف زمان برای ما مهم است. با نگاهی مجدد به ضرورتهای کاری متوجه می شویم بعضی از کارها نه تنها شایستگی اطلاق واژه "کار" را ندارد، بلکه عوامل و عناصر ضد کار محسوب میشوند و در حقیقت تلف کننده فرصتهای ما هستند. بنابراین باید با تغییر عادات و روشهای پیشین این عوامل را به تدریج از میان برد.مهمترین کار در این مقطع تحلیل نحوه کنونی صرف زمان است. برای آن که تحلیل درست و واقع بینانهای از چگونگی صرف زمان خود داشته باشیم، باید پرسشنامهای را تنظیم کنیم. این پرسشنامه که گاهی به صورت یک چک لیست نیز میتواند طراحی شود، نگاهی تعیین کننده در اختیار ما خواهد گذاشت. تکمیل پرسشنامه ی خود ـ ارزیابی می تواند به همراه ایجاد جدول زمان بندی کارها همراه باشد تا بدین طریق حتا در ارزیابی خودمان نیز تا حدی صرفه جویی زمانی کرده باشیم.پس از تکمیل پرسش نامه و جدول زمان بندی کارها خواهیم دانست که: اولاً چه درصدی از کارهای ما از پیش برنامه ریزی شده است؟ ثانیاً آیا روز کاری ما ساختاردرستی دارد یا خیر؟ و در نهایت آیا کارهای برنامه ریزی شده بیش از حد انتظار به طول میانجامند؟ ممکن است در حین پاسخگویی به این پرسشها پرسشهای دیگری نیز در ذهن ما مطرح شود که از جمله آنها

میتوان به این موارد اشاره نمود:n چرا زمانی طولانی صرف کارهای بی حاصل شد؟n چند مورد وقفه در کارهای ما ایجاد شده است؟n آیا بهره وری واقعی داشتهایم؟n چه زمانی از روز بیشترین بهره وری را داشتهایم؟n چگونه می توانیم کنترل بیشتری بر وقت خود داشته باشیم؟n برای چند درصد از وقت خود می توانستیم برنامه ریزی درستی به عمل آوریم؟n میزان کارآیی ما را بر اساس امتیاز های ۱ تا ۱۰ چگونه برآورد می شود؟اگر تنها یکی از این پرسشها را برای ترتیب دهندگان جلسات مکرر در ادارات مطرح کنیم، کافی است که به اشتباه جبران ناپذیر خود پی ببرند.در مرحله بعد باید عوامل اتلاف زمان را بشناسیم. در یک دسته بندی عمومی میتوان این عوامل را بدین ترتیب طبقهبندی کرد:n گم کردن چیز های مورد نیازn جلساتn تماس های تلفنیn وقفه هاn تعلل هاn کاغذ بازی های بی حاصلn مشکلات کاریn واگذاری کار به صورت معکوسn خود بزرگ بینیn آشفتگی و عدم تمرکزحال که با برخی از عوامل اتلاف وقت آشنا شدیم، باید تلاش کنیم برخی از عادتها را تغییر دهیم. برای ایجاد تغییر باید فرآیند چهار مرحله ای زیر را در مورد هر یک از عوامل اتلاف زمان به کار ببریم تا بتوانیم به تدریج آنها را از میان برداریم:n یاد داشت کردن عامل اتلاف زمانn تهیه فهرست مشکلات حاصل از عادت های اتلاف وقتn تجسم ذهنی عادت صرفه جویی در زمانn پرورش عادت صرفه جویی در زمانبرای کسانی که در شرکتها یا سازمانها به کار اشتغال دارند، این کار قدری گستردهتر است و ابعاد دیگری را نیز در بر میگیرد، از جمله: تسلط بر مکاتبات اداری، مبارزه برای کاهش مکاتبات، رسیدگی مؤثر به نامههای کاری، بایگانی مؤثر و صحیح مکاتبات.اگر بخواهیم به شیوهای اصولی مکاتبات را کاهش دهیم، باید این اصول را حتماً به یاد داشته باشیم:n حذف برخی اسامی از فهرست نامه های صادره به خارج ازشرکتn حذف برخی اسامی از فهرست توزیع نامه ها در داخل شرکتn درخواست از همکاران که فقط موارد خاص را گزارش کنندn درخواست از همکاران مبنی بر مختصر و فشرده کردن گزارش کارn تغییر مسیر نامه ها در صورت لزومn صحبت کردن را جانشین نوشتن کردنn کاستن از حجم کاغذهای ارسالیn بازگرداندن کاغذ های کاری غیر ضروری به فرستنده آن هاباشد که با به کارگیری این توصیه ها یا حداقل پیادهسازی برخی از آنها بتوانیم آفت "جلسه" را از مزرعه مدیریت زمان ریشه کن کنیم. با پدید آمدن انضباط فردی در هر انسان عاقل و تنظیم دقیق اوقات و امور کاری دیگر نیازی به برگزاری جلسات مکرر نخواهد بود. امیدوارم در آینده بتوانم باز هم در مورد بیماری یا طاعون "جلسه" بیشتر بنویسم. *http://ictarticle.blogfa.com/post-۱۲۸.aspx

اثربخشی جلسات

۱۴ خرداد ۱۳۸۸ ، ۱۰:۵۷

اثربخشی جلسات

توسط بهرام جلیل‌خانی مدرس دانشگاه

در دنیای امروز بخشی از زندگی و ساعات گرانبهای عمر همه ما در جلسات سپری می‌شود. برگزاری جلسات جزء جدائی ناپذیر دنیای سازمانی ما است. برگزاری این گونه جلسات با هزینه‌های سنگین همراه هستند که مهمترین بخش این هزینه‌ها، وقت گرانبهای مدیران و اعضای شرکت کننده در جلسات است. ا

گر چه گاهی در نظام اداری ما برگزاری تعداد جلسات به عنوان یکی از شاخص‌های موفقیت در ارزیابی عملکرد تبیین شده است، ولی از نظر اصولی تا حد امکان از تشکیل جلسات باید خودداری گردد و سعی گردد مسائل از راه‌های کم هزینه‌تری حل و فصل شود. بر پایی یک جلسه هم می‌تواند به یاری مدیران بشتابد و راهگشا باشد و هم می‌تواند بهترین ساعات کاری آنها را هدر دهد.اصولاً- جلسه به چه منظوری برگزارمی شود؟ پاسخ باید گویا و هدفمند باشد.اگر در فکر تشکیل جلسه‌ای هستید،اول از

خودتان بپرسید :۲-۱- آیا مقصود روشن و مهمی برای تشکیل جلسه وجود دارد؟ (هیچ وقت به دلیل اینکه چون هر صبح شنبه جلسه داشته‌اید یا اگر موری برای بحث ندارید جلسه تشکیل ندهید).۲-۲. جلسه شما ممکن است برای کدامیک از منظورهای زیر تشکیل شود ؟۱- اشتراک تجربه۲- کسب اطلاعات از دیگران۳- دادن اطلاعات به سایر افراد۴- آموزش تحرک ذهنی برای نظریه‌های جدید۵- حل مشکلات۶- ارزیابی پیشنهادات۷- تصمیم گیری۸- طرح شکایات۹- پند گرفتن ۱۰- به دیگران پند دادن۱۱- بالا بردن روحیه گروه۱۲- تعیین هدف / تاریخ اتمام کار۱۳- مشورت برای نحوه استفاده از سود حاصله۱۴- سایر موارد (ذکر کنید)۲-۳- آیا می‌دانم کدامیک از منظورهای فوق از همه مهمتر است؟ در موارد ذیل جلسه تشکیل ندهید :- اگر نمی‌دانید از نظرات دیگران چه می‌خواهید- مطلب به خصوصی برای گفتگو ندارید- به نظرات دیگران احتیاجی ندارید- ازجلسه به عنوان جایگزین کار استفاده شود- اگر کاری که می‌خواهید انجام دهید تصمیم خود را گرفته‌اید- اگر دخالت دیگران برنامه شما را پیچیده‌تر کند- برای تصدیق کورکورانه نباشد درهریک ازمواردفوق بهترین راه حل برای شما همان لغو جلسه است، زیرا انجام ندادن بسیاری از فعالیت‌هایی که انجام می‌دهید خود نوعی بهره وری است.در موارد ذیل برگزاری جلسات توصیه می‌شود :- می‌خواهید اطلاعاتی را در اختیار عده زیادی قرار دهید،- به آرای دیگران در مورد ایده خود نیازمندید،- به موافقت یکپارچه اعضاء احتیاج دارید،- اگر در رابطه با ایده‌ای می‌خواهید به اعضاء انگیزه و نیرو بدهید.برگزاری جلسات در نظام اداری اجتناب‌ناپذیر است اما چه کنیم که کمتر جلسه برگزار شده و جلسات تشکیل شده نیز در زمان کم و اثربخش باشد .اداره جلسه : از برگزاری جلسات در سازمانها زیاد انتقاد می‌شود.جلسات متعددی تشکیل می‌شود که باعث اتلاف وقت با ارزش می‌شود و با در نظر گرفتن حقوق افراد شرکت کننده در آنها ،گران تمام می‌شود. جلسه فرصت زیادی برای افراد ورّاج ایجاد می‌کند. جلسه باعث کند شدن سرعت تصمیم‌گیری و کم شدن شهامت افراد برای توکل و تهور می‌شود. در آنها روی چیزهای پیش پا افتاده بحث می‌شود و موارد حقیقی نادیده گرفته می‌شود و غیره. در عین حال بسیاری از کارهای سازمان نمی‌تواند بدون طرح در جلسات انجام شود. جلسات ما را قادر به همفکری و کسب اطلاعات از یکدیگر می‌کنند. جلسه می‌تواند اطمینان دهد افرادی که نقطه نظرات مخالفی دارند از طرح آنها در جمع احساس رضایت می‌کنند. آنها می‌توانند منتج به ساخته شدن گروهها و هماهنگ شدن بهتر فعالیتها شوند. آنها می‌توانند نظرات و راه‌حل‌های بهتری نسبت به راه‌حل‌های افراد وقتی به طور جداگانه کار می‌کنند ارائه دهند و غیره. دلایل زیادی برای بی‌فایده شدن جلسات وجود دارد. برای مثال ممکن است تشکیل جلسه لازم نباشد یا در وقت مناسبی تشکیل نشود یا کنترل ضعیفی داشته باشد. اما واقعیت اصلی این است که جلسات اجتناب‌ناپذیرند. پس چگونه می‌توانیم بدون گرفتار شدن در دام، تمام فواید را درو کنیم. پاسخ این است که باید جلسات را خوب ترتیب دهیم، اعم از اینکه رئیس جلسه یا فقط شرکت کننده آن هستیم. باید به چهار جنبه اصلی جلسات توجه کنیم :ارزیابی جلسهتشکیل جلسهریاست بر جلسهشرکت در جلسه به همین منظور آسیب‌شناسی از چگونگی برگزاری جلسات، مدیریت جلسات و اقدامات بعد از برگزاری جلسات لازم و ضروری است و باید به دنبال یافتن پاسخ سئوالات ذیل باشیم ؟ آیا جلساتی که برگزار می‌شوند ضرورت دارند ؟ آیا جلسات بر اساس اهداف مشخص تشکیل می‌شوند ؟ آیا زمان شروع و پایان جلسات در دعوت نامه‌ها قید می‌شوند ؟ آیا زمان برگزاری جلسات مناسب است ؟ آیا زمان مشخص بر هر یک از دستورات کار جلسات مشخص می‌شود ؟ آیا مستندات لازم و انتظارات به مدعوین اطلاع‌رسانی می‌شود ؟ آیا دستور کار جلسات بر اساس اهمیت تنظیم می‌شوند ؟ مدت زمان ارسال دعوت به جلسات چند روز است ؟ فاصله زمانی بین ارسال و دریافت صورت‌جلسات توسط مدعوین چقدر است ؟ آیا جلسات در زمان مشخص شده برگزار می‌شوند ؟ آیا جلسات در زمان مقرر به اتمام می‌رسند ؟ آیا همه دستور کارها بررسی می‌شوند ؟ میزان تأخیر در شروع جلسات چقدر است ؟ چند درصد شرکت کنندگان خودشان شخصاً شرکت نکرده‌اند ؟ آیا جلسات بر اساس دستورالعمل‌ها پیش می‌روند ؟ میزان مشارکت اعضاء چقدر است ؟ چقدر وقت جلسه رارئیس

جلسه می گیرد ؟ چقدر وقت جلسه رادبیر جلسه می گیرد ؟ فاصله زمانی برای ارسال صورت جلسات چقدر است ؟ میزان رضایت اعضاء جلسه چقدر است ؟ چرا تعدادی از اعضاء به صورت فعالانه در دستور کار جلسات مشارکت نمی کنند ؟ جلسات بی حاصل احتمالاً بزرگترین عامل اتلاف وقت در موسسات دولتی و بازرگانی است. جلسات بخش ناگزیری از محیط های کاری مدرن است ولی برگزاریهای آنها باید ضروری تشخیص داده شده و مفید باشد در غیر این صورت به هیچ وجه نباید جلسه تشکیل شود. از توصیه های زیر برای اثر بخشی جلساتتان استفاده کنید •.اهداف جلسه را مشخص کنید: در طول مدت جلسه چه کار انجام خواهید داد. هدفتان چیست •؟ دستور جلسه تنظیم کنید : تقریباً دلیل شکست همه تلاشها ناشی از عدم برنامه ریزی آگاهانه است و جلسات نیز از این قاعده مستثنی نیستند.قبل از اینکه هر کس موضوعی را به جلسه تحمیل کند. یک دستور کلی برای جلسه تهیه کنید •. شرکت کنندگان در جلسه را محدود سازید: معمولاً وقتی تعداد شرکت کننده افزایش می یابد ، جلسه کم بازده می شود. بنا براین، موقع تصمیم گیری در مورد تعداد افراد شرکت کننده در جلسه ، سخت گیر باشید •. بر موضوعهای دستور جلسه تمرکز کنید: معمولاًـ جلسات موقعی مفید و اثر بخش می شود که توجه افراد به موضوعهای دستور جلسه تمرکز شود •. وقت شناس باشید: اگر قرار است جلسه ای در ساعت ۸ شروع شود ، آن را درست سر ساعت ۸ شروع کنید •. زمان اتمام جلسه را تعیین کنید: جلسات نه تنها باید به موقع شروع شود بلکه باید به موقع نیز تمام شود •. زمان جلسه را تعیین کنید: بهترین زمان برای برگزاری جلسات ساعت ۱۱ صبح و ۴ بعد از ظهر است •. جلسه را بدون وقفه اجرا کنید: هرگز اجازه ندهید در جلسه وقفه ای ایجاد شود مگر اینکه وضع اضطراری به وجود آید •. بلند شوید و ایستاده صحبت کنید: اگر شما نیازمند یک جلسه کوتاه هستید که بیش از ۱۰ دقیقه به طول نمی انجامد سعی کنید ایستاده جلسه را اجرا کنید •. مکان مناسبی برای جلسه انتخاب کنید: محل جلسه بر روی چگونگی کارکرد جلسه تاثیر دارد. محل مناسب جلسه ، جلسه خوبی را تضمین نمی کند ، اما اتاق جلسه نا مناسب به بد شدن جلسه کمک می کند.

*http://portal.farsedu.ir/Portal/Show.aspx?page=۹۹۳۳

مدیریت اثربخش جلسات

صمد عالی

مقدمه امروزه عواملی چون بزرگ شدن سازمانها، پیچیدگی ساختار و فعالیتهای آنها، افزایش متغیرهای محیطی تاثیرگذار و... مدیران را ناگزیر کرده است. برای انجام بهتر وظایف و اداره موثر سازمان، از سایر اعضا کمک بگیرند. بدین‌منظور، مدیران معمولاً جلساتی را تشکیل می‌دهند و با همفکری و تعامل درمورد موضوعهای مطرح شده به تبادل اطلاعات می‌پردازند یا تصمیماتی را به صورت گروهی اتخاذ می‌کنند. تشکیل جلسات نه تنها منجر به تبادل اطلاعات و اتخاذ تصمیمات مطلوب می‌شود بلکه تا اندازه زیادی به بهبود ارتباطات و درک متقابل واحدها از همدیگر نیز کمک می‌کند. البته موارد مذکور درصورتی صادق است که جلسات نیز همانند سایر فعالیتهای سازمانی از مدیریت مناسب برخوردار باشد وگرنه تشکیل جلسات نه تنها به بهبود کارایی و کارآمدی سازمان کمک نخواهدکرد بلکه به‌عنوان یک غده سرطانی موجب اتلاف منابع و ایجاد تضادهای درون سازمانی خواهدشد. در مقاله حاضر ابتدا تعریفی از جلسه ارائه می‌شود، سپس انواع جلسه و ارکان جلسه همراه با وظایف آنها تشریح خواهدشد در نهایت ضمن معرفی موانع و مشکلات جلسات، توصیه‌هایی را نیز برای اثربخشی جلسات ارائه خواهیم کرد.تعریف جلسه اگرچه تعاریف به ظاهر متفاوت از جلسه ارائه شده است با این حال، این تعاریف از ارکان مشترکی برخوردارند. جلسه را می‌توان گردهمایی دو نفر یا بیشتر از کسانی تعریف کرد که دارای هدفهای مشترک هستند و ارتباطات (شفاهی و یا کتبی) را وسیله اصلی نیل به این اهداف قرار می‌دهند (هینز: ۱۳۷۲). به عبارت دیگر، جلسه گروهی از افراد واحدهای مختلف سازمان است

که برای انجام وظایف سازمانی مشخص به‌طور موقت یا دائم دور هم جمع می‌شوند(۲۰۰۱VENTERS FELICIA):.انواع جلسه جلسات متفاوتی در سازمانها برگزار می‌شود. گاهی هدف از جلسه تبادل اطلاعات و گزارش‌دهی است، گاهی توجیه و قانع کردن دیگران برای انجام کار و گاهی تصمیم‌گیری درمورد یک مساله است. دویل و استراوس جلسات را به چهار نوع زیر تقسیم می‌کنند: (دویل، استراوس: ۱۳۷۵) ۱ – جلسه حل مساله: عبارت حل مساله برای افراد گوناگون معنی مختلفی دارد. مشکل به موقعیتی اطلاق می‌شود که نتوان آن را تغییر داد. مشکل می‌تواند شامل ابهام درمورد یکسری مقررات جدید، نداشتن نام برای محصول و... باشد، آنچه اهمیت دارد این است که وضعیت موجود باید تغییر یابد. تا تمایلی به تغییر نباشد، مشکل حل نخواهدشد. یک جلسه حل مساله زمانی خوب جواب می‌دهد که تمایل به تغییر در جلسه وجود داشته باشد. ۲ – جلسه تصمیم‌گیری: جلسه حل مسائل، جلسه برخورد با مساله است و الزاماً تصمیم‌گیری نیست. درحالی که در یک جلسه تصمیم‌گیری فشار برای تصمیم‌گیری نهایی است. اگر سازمان از ساختار سلسله مراتبی پیروی می‌کند، جلسه باید تصمیم‌گیرنده نهایی داشته باشد. در این جلسات تعداد اعضای گروه نباید کمتر از ۱۵ نفر باشد، تشکیل جلسه با حضور ۳۰ نفر هم امکان‌پذیر است. قبل از هر جلسه باید اطمینان حاصل شود که همه افراد از نحوه تصمیم‌گیری آگاه هستند و آن را قبول دارند. در برخی از موارد مدیران قبل از تشکیل چنین جلساتی، تصمیم را خود اتخاذ می‌کنند و از افراد به‌طوری صوری استفاده می‌کنند. در چنین مواردی بهتر است به جای جلسه تصمیم‌گیری یک جلسه استفاده از اطلاعات تشکیل شود و مدیر تصمیم خود را بگیرد. ۳ – جلسه گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی: درصدی از جلسات اداری مخصوص گزارش‌دهی و استفاده از اطلاعات است. هدف مدیران از برگزاری چنین جلساتی، برقراری اعتماد و حصول اطمینان از انجام کارهاست. مبادله اطلاعات، حکم اکسیژن برای هر سازمان اداری است. ازطریق مبادله اطلاعات است که کارکنان می‌توانند مشکل سازمان خود را حل‌وفصل کنند. یک مدیر از راه مبادله اطلاعات، قادر است از تمام دانشها، اطلاعات، تجربیات و عواطف اعضای خود به منظور پیشبرد اهداف سازمان استفاده کند. درنتیجه عدم اطلاع‌رسانی، سوءظن دربین اعضاء سازمان پرورش می‌یابد و گاهی به حوادث ناهنجار می‌انجامد. مبادله اطلاعات عمودی که از بالا به پایین صورت می‌گیرد نسبت به مبادله اطلاعات افقی که میان مقامات همسطح جاری است از اهمیت بیشتری برخوردار است. (ماحوزی: ۱۳۷۹) ۴ – جلسه ارزیابی (بازخور): پویایی جلسات بازخور، متفاوت از جلسات گزارش‌دهی است. در چنین جلساتی افراد زیادی اظهارنظر و پیشنهاد ارائه می‌کنند. این‌گونه جلسات ارزشمند است چرا که هریک از افراد فرصت مشارکت و گوش دادن به نظریات دیگران را دارد. برخلاف جلسات گزارش‌دهی، جلسات بازخور باید سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شده باشد.ارکان جلسه و وظایف آنها در رویکرد سنتی اداره جلسه، ارکان جلسه را به سه دسته رئیس، دبیر و عضو جلسه طبقه‌بندی می‌کنند ولی در رویکرد تعاملی که یک روش جدید در اداره جلسات محسوب می‌شود، به منظور اجتناب از اثر نامطلوب رئیس در جلسه، رکن چهارم به عنوان مجری جلسه اضافه شده است. بنابراین، ارکان جلسه عبارتند از مجری، دبیر، رئیس و عضو جلسه که همگی در یک سیستم خود تصحیحی در جلسه ایجاد تعادل می‌کنند. (دویل، استراوس: ۱۳۷۵)مجری جلسه مجری جلسه عضوی است بی‌طرف که درنظریات جلسه مشارکت نکرده و در ارزیابی آنها نقش ندارد بلکه نقش او فقط کمک به گروه در متمرکزساختن انرژیها در زمینه وظایف، جلوگیری از برخورد شخصی در گروه و ایجاد فرصت مشارکت برای کلیه افراد است.دبیر جلسه: دبیر فردی بی‌طرف و غیرارزیابی‌کننده است. وظیفه وی نوشتن نقطه‌نظرات اساسی افراد در خلال جلسه است. دبیر عین جملات افراد را یادداشت می‌کند. البته هدف این نیست که همه مطالب کلمه به کلمه گزارش شود. فعالیت دبیر نباید موجب کندی سرعت جلسه شود. این گزارش را حافظه گروهی می‌گوییم و به‌عنوان گزارش موردقبولی از آنچه واقعاً اتفاق افتاده تلقی می‌شود. اعضای جلسه: اعضای جلسه مشارکت‌کننده فعال در جلسه هستند. مسئولیت اعضای جلسه این است که بگذارند دبیر و مجری نقش بی‌طرف خود را ایفا کنند و اعضای جلسه باید مراقب باشند که نظرات افراد به‌طور صحیح گزارش شود. اعضای گروه علاوه بر اینکه انرژی خود را صرف وظیفه خود می‌کنند،

مراقب هستند که مجری امکان مشارکت همه را در بحث فراهم کند. رئیس جلسه: در روش سنتی، رئیس جلسه همزمان اداره‌کننده جلسه نیز محسوب می‌شود. ولی در روش تعاملی، رئیس، جلسه را اداره نمی‌کند بلکه عضو فعال آن است. رئیس تمام تصمیمات نهایی را می‌گیرد. درصورتی که پیشرفت جلسه رضایت‌بخش نباشد، می‌تواند محدودیتهایی وضع کند و درمورد نقطه‌نظرات خود به‌طور فعال بحث کند. رئیس می‌تواند اعضای گروه را به قبول وظایف ترغیب سازد و یا ترتیب جلسه دیگر و با گروه دیگر را بدهد و یا با رسانه‌ها در تماس باشد.موانع و مشکلات جلسات جلسات یکی از پیچیده‌ترین فعالیتهایی است که انجام می‌پذیرد. موفقیت و شکست آنها درگرو تجزیه‌وتحلیل آنچه انجام شده و انجام نشده است.محققان‌موانع‌ومشکلات جلسه‌رادر۶ عنوان‌طبقه‌بندی‌می‌کنند.(دویل،استراوس:۱۳۷۵) ۱ – توجه اعضای جلسه به موضوعهای مختلف در یک زمان: جلسه ترکیبی از افراد متعدد است و هر فرد دارای علائق، مشکلات و اولویتهای خاص خود است. بنابراین طبیعی است که به هنگام جلسه، ذهن هریک از حضار به مورد خاصی معطوف شود. یکی از مهمترین موانع جلسات، همین موضوع است. ۲ – مغشوش شدن موضوع جلسه با فرایند آن: برای رسیدن به یک مرکز توجه مشترک، گروه باید برروی آنچه که باید در جلسه بحث شود و همچنین چگونگی این بحث به توافق برسند. تمایز بین محتوی (مشکل، عنوان یا صورتجلسه) و فرایند (روش، متد) دشوار، اما حیاتی است و عدم توجه به آن یکی از علل عدم موفقیت جلسات است. ۳ – برخورد شخصی و مشکل تراکم گفتگو در جلسه: اغلب افراد تمایل دارند به سرعت به جریان گفتگوی جلسه واردشده و نقطه‌نظرات خود را مطرح کنند. این موضوع منجر به بروز مشکل تراکم گفتگو در جلسات می‌شود که خود منجربه منحرف شدن جلسه از هدف اصلی خود می‌گردد. برای حل این مشکل، لازم است که فردی جریان متعادلی از مکالمه را برقرار کرده و افراد را از برخوردهای شخصی با یکدیگر برحذر دارد. ۴ – روشن نبودن نقشها و مسئولیتها: یکی از مهمترین موانع جلسات موثر، روشن نبودن مسئولیتها و نقشهای افراد شرکت‌کننده در جلسه است. تنها راه‌حل این موضوع تعریف دقیق نقش و مسئولیت هریک از حضار جلسه، قبل از تشکیل آن است. ۵ – سوءاستفاده از قدرت توسط رئیس جلسه: وقتی مدیر در موضوع جلسه‌ای ذینفع است، تقریباً غیرممکن است آن را بدون مداخله و دستکاری اداره کند. حتی اگر مدیر نخواهد گروه را تحت تاثیر خود قرار دهد با اشارات غیرکلامی از افرادی حمایت می‌کند که از عقاید او دفاع می‌کنند. تجربه نشان داده است که مدیرانی که جلسات را خود اداره می‌کنند، تمایل دارند که فعال‌ترین فرد جلسه باشند و تقریباً ۶۰٪ از وقت جلسه را به خود اختصاص می‌دهند. به همین علت مشارکت افراد در جلسه پایین می‌آید. بنابراین، در بیشتر جلسات سازمانهای سلسله مراتبی که با روش سنتی اداره می‌شوند. مدیر با بیشترین اختیار و قدرت تصمیم‌گیری معمولاً رئیس جلسه است که نقشهای متعددی را در یک لحظه ایفا می‌کند. مثل مسابقه‌ای که یک فرد هم داور و هم کاپیتان تیم است. راه‌حل این مشکل جداکردن نقش فرایند از نقش قدرت و تصمیم‌گیری است. بدین‌ترتیب که مدیر مسئولیت تصمیم‌گیری و درگیر شدن با موضوع را بپذیرد و وظایف مربوط به فرایند را به فرد دیگری (مجری) تفویض کند. ۶ – گرایش افراد به یکسان فکرکردن: جنیس (JANIS) یکی از صاحبنظران موضوع، تمایل گروهها برای یکسان فکرکردن را می‌نامد و دلایل زیر را درمورد اینکه چرا ایجاد می‌شود، ذکر می‌کند: ۱ – اگر شما با رئیس یک شرکت بزرگ و بااهمیت و یا اعضای گروه مهم تصمیم‌گیری برخورد داشته باشید، متوجه می‌شوید که آنها این احساس را دارند که . همین احساس در گروه به صورت حس قدرت و اهمیت جمعی، کاملاً مشخص است و یکی از نگرشهای خطرناکی است که منجر به تصمیمات خطرناکی می‌شود ۲ – هرقدر که فرد به سطوح بالاتر سازمان ارتقا می‌یابد، بیشتر از واقعیتهایی که در سطوح پایین‌تر سازمان و یا بیرون آن اتفاق می‌افتد، جدا می‌شود. زیرا ارزشهای سازمان بر افراد تاثیر می‌گذارد و در یک فرایند طبیعی غربال، صرفاً افراد مشابهی به بالای سازمان راه پیدا می‌کنند. بنابراین، مدیران سازمان هر روز با نقطه‌نظرات مشابهی سروکار دارند و ممکن است فکر کنند که هرقدر در سازمان ارتقاء می‌یابند، اطلاعات صحیح‌تر و نظرات افراد متخصص و متنوع‌تری را دریافت می‌کنند، اما به لحاظ وجود این فیلترها (یعنی گفتن آنچه که دیگران می‌خواهند بشنوند) واقعیت درست

برعکس این است ۳ – هرقدر در گروه حس به‌هم پیوستگی و اعتماد وجود داشته باشد، افراد احساس راحتی بیشتری برای ابراز مخالفت خواهند داشت که البته این امر تا نقطه‌ای صدق می‌کند. از آن حد به بالا، افراد با خود می‌گویند که اگر اعتراضی کنند، کار گروه پیچیده‌تر می‌شود. برای بسیاری از افراد احساس تعلق، اهمیت بیشتری از اتخاذ بهترین تصمیم در گروه دارد ۴ – وقتی که گروه با هم رشد می‌کنند، یکسری باورهای مشترکی در افراد شکل می‌گیرد و هرکسی این باورها را زیرسوال ببرد به‌عنوان مزاحم تلقی می‌شود و فشار بر او زیاد می‌شود و به جای تشویق ابراز نظرات مختلف، افراد را به سازش وامی‌دارند ۵ – وقتی که اعضا گروه شامل مدیراجرایی ارشد و کارکنان می‌شود. وفاداری و حمایت یکی از دلایل دیگری است که افراد را از انتقاد بازمی‌دارد ۶ – وقتی که اشتیاق زیادی برای توافق در گروه وجود داشته باشد، هر نوع نشانه مخالفت ممکن است نادیده گرفته شود. و اگر یک عضو درمورد موضوعی سکوت کند برای دیگر اعضا موافقت تلقی می‌شود ۷ – گروه فکری وقتی ایجاد می‌شود که گروه تحت فشار برای تصمیم‌گیری باشد (مثلاً تا ساعت ۵ باید تصمیمی گرفته شود) ۸ – مواردی که افراد مایل نیستند که رهبر گروه زیر سوال قرار گیرد. این هم یکی از راههایی است که منجربه گروه فکری می‌شود. یکی از بهترین راهها برای جلوگیری از پیامدهای گروه فکری، حصول اطمینان از این است که اعضای جلسه غیرمتجانس هستند. به‌عبارت دیگر باید مطمئن شد که افراد با نقطه‌نظرات مختلفی در جلسات تصمیم‌گیری و حل مساله حضور دارند. در بسیاری از جلسات سازمانها سلسله مراتبی افراد ثابتی شرکت می‌کنند (مدیر و کارکنانش). وقتی که همه افراد از یک بخش باشند و سابقه و تجربه مشابهی هم داشته باشند و این افراد برای جلسات گزارش‌دهی و استفاده از اطلاعات بسیار مناسب هستند. اما وقتی مشکلی بروز می‌کند باید از افراد دیگری دعوت شود. مدیر نه تنها باید از جلوگیری کند بلکه باید از فواید مشارکت و همکاری هم بهره ببرد. به‌عبارت دیگر اگر مدیر اجازه دهد نوع مشکل یا مساله، اعضای گروه را تعیین کند به‌طور طبیعی یک گروه نامتجانس انتخاب می‌شود. هرقدر گروه نامتجانس‌تر باشد، نیاز بیشتری به روشن کردن و سازمان دادن نقشها و فرایندها هست. از سایر مشکلات جلسات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱ – مشخص نبودن اهداف و انتظارات: یعنی برای افراد جلسه مشخص نباشد که چرا دعوت شده‌اند و چه کاری باید انجام دهند ۲ – وجود مشکلات و مسائل حل نشده‌ای درمورد قدرت و اختیار: یعنی مشخص نباشد که آیا افراد جلسه قدرت تصمیم‌گیری دارند ۳ – اجتناب از مساله: افراد جلسه معتقد باشند که هیچ مشکلی وجود ندارد۴ – نگرش منفی: افراد جلسه باور داشته باشند که نمی‌توانند درمورد مساله کاری انجام دهند و تلاش برای حل آن زیرسوال باشد ۵ – مشکل ارتباطی: افراد جلسه به صحبتهای دیگران گوش نکنند و یا از صحبتهای آنها چیزی متوجه نشوند ۶ – عدم وجود محیط مناسب: فضای جلسه به صورتی باشد که افراد نتوانند به راحتی صدای دیگران را بشنوند و یا آنها را ببینند ۷ – تضادهای شخصی و فقدان صداقت در جلسه. همچنین یک بررسی که از ۶۳۵ نفر مدیر به‌عمل آمده، نشان می‌دهد که مدیران از ۷۵٪ جلساتی که در آنها حضور یافته‌اند ناراضی بودند. دلیل نارضایتی آنان در جدول ۱ خلاصه شده است.(هینز: ۱۳۷۲)درصد نارضایتی خصوصیات جلسه ۸۳۷۷۷۴۶۸۶۲۶۰۵۱ خارج شدن بحث از موضوع جلسهآمادگی ضعیفمشخص نبودن اثربخشینشنیدن مطالبپرحرفی شرکت کنندگانطول مدت جلسهفقدان اشتراک مساعی جدول ۱: علت نارضایتی مدیران از جلسات اقتباس از: ماریون هینز، ۱۴:۱۳۷۲توصیه‌هایی برای اثربخشی جلسات جلسات بی‌حاصل احتمالاً بزرگترین عامل اتلاف وقت در موسسات دولتی و بازرگانی است. نتایج یک بررسی که در مجله وال‌استریت به چاپ رسیده است، نشان می‌دهد که در نقاط مختلف جهان، مدیران عالی و میانی سازمانها به‌طور متوسط در هفته حداقل ۱۷ ساعت از وقت خود را در جلسات سپری می‌کنند. این درحالی است که آنها اظهار می‌کنند تنها ۵۶٪ از جلساتی که در آن حضور داشتند مفید بوده و بیش از ۲۵٪ جلسات غیرضروری بوده و می‌توانست ازطریق مکالمه تلفنی یا ارسال یک یادداشت این کار انجام گیرد. باتوجه به این آمار و ارقام می‌توان اظهار کرد که اگر جلسات زائد در سازمانها حذف شود، حداقل ۲۵٪ از زمانی که صرف جلسات می‌شود کاهش می‌یابد و همچنین می‌توان با مدیریت اثربخش بقیه جلسات (۷۵٪ جلسات) ۲۰٪ دیگر از زمان صرف شده

در جلسات را کاهش داد. درنتیجه با برگزاری جلسات اثربخش می‌توان زمان صرف شده توسط مدیران در جلسات را از ۱۷ ساعت در هفته به ۱۰ ساعت کاهش داد. (JIM HICKMAN۱۹۹۹:) جلسات بخش ناگزیری از محیطهای کاری مدرن است ولی برگزاری آنها باید ضروری تشخیص داده شود و مفید باشد در غیر این صورت به هیچ‌وجه نباید جلسه تشکیل شود. از توصیه‌های زیر برای اثربخشی جلساتتان استفاده کنید. (WIGGINS DAVE۲۰۰۱:)اهداف جلسه را مشخص کنید: درطول مدت جلسه چه کار انجام خواهید داد. هدفتان چیست ,برای برگزاری جلسه باید اهداف مشخص و واضحی داشته باشید. به‌عبارت دیگر آیا هدف شما از تشکیل جلسه تصمیم‌گیری درمورد موضوعی یا حل مشکل، آموزش، اطلاع‌رسانی و غیره است. هرنوع جلسه‌ای که می‌خواهید تشکیل دهید باید اطمینان حاصل کنید که همه افراد شرکت‌کننده در جلسه درباره موضوع جلسه اتفاق‌نظر دارند، به عبارت دیگر موضوع جلسه باید برای همه افراد روشن و واضح باشد. برگزاری جلسات بدون اهداف مشخص و روشن، تلف کردن وقت گرانبهاست. دستورجلسه تنظیم کنید تقریباً دلیل شکست همه تلاشها ناشی از عدم برنامه‌ریزی آگاهانه است و جلسات نیز از این قاعده مستثنی نیستند. قبل از اینکه هرکسی موضوعی را به جلسه تحمیل کند. یک دستور کلی برای جلسه تهیه کنید. به‌عبارتی، فهرست همه موضوعهایی که نیاز به بحث درباره آنها هست و مقدار زمانی که هریک از موضوعها به خود اختصاص خواهد داد، مشخص کنید. شرکت‌کنندگان در جلسه را محدود سازید: معمولاً ـ وقتی تعداد شرکت‌کننده افزایش می‌یابد، جلسه کم‌بازده می‌شود. بنابراین، موقع تصمیم‌گیری در مورد تعداد افراد شرکت‌کننده در جلسه، سخت‌گیر باشید. اینکه چه کسانی باید به جلسه دعوت شوند بستگی دارد به توانایی افراد در کمک به موضوع جلسه و نیاز افراد به آگاهی از موضوعهایی که در جلسه مطرح می‌شود. مدیر باید افرادی که قادر نیستند نظر قاطع بدهند آنها را به جلسه دعوت نکند. همچنین مدیر باید اطمینان حاصل کند که آیا حضور همه شرکت‌کنندگان درتمام طول مدت جلسه واقعاً ضروری است. اگر چنین نیست، به جای اینکه برخی افراد در کل زمان جلسه حضور داشته باشند می‌توان آنها را به‌عنوان شرکت‌کنندگان نیمه‌وقت در جلسه دعوت کرد. بر موضوعهای دستورجلسه تمرکز کنید: معمولاً جلسات موقعی مفید و اثربخش می‌شود که توجه افراد به موضوعهای دستورجلسه تمرکز شود. موقعی که جلسه از موضوع اصلی خود منحرف شد و افراد درباره موضوعهای غیرمرتبط صحبت می‌کنند، باید رئیس جلسه به‌طور سریع و مودبانه جلو ادامه این صحبتها را بگیرد وقت‌شناس باشید: اگر قرار است جلسه‌ای در ساعت ۸ شروع شود، آن را درست سر ساعت ۸ شروع کنید. برخی افراد عادت بدی دارند و دیر به جلسه می‌آیند. اینکار باعث می‌شود افرادی که سر وقت در جلسه حضور یافته‌اند منتظر آنهایی باشند که بدقول و بی‌ملاحظه هستند. وقتی افراد بدانند که جلسه به موقع شروع می‌شود در آن صورت اغلب سروقت به جلسه خواهندرسید. زمان اتمام جلسه را تعیین کنید: جلسات نه تنها باید به موقع شروع شود بلکه باید به موقع نیز تمام شود. معمولاً محدودیت زمان یک احساس فوریت ایجاد می‌کند و این باعث می‌شود افراد شرکت‌کننده در جلسه بر روی موضوعهای جلسه تمرکز شوند و از صحبتهای بیهوده اجتناب کنند زمان جلسه را تعیین کنید: بهترین زمان برای برگزاری جلسات ساعت ۱۱ صبح و ۴ بعدازظهر است. احتمال تمرکز افراد به موضوعهای جلسه، قبل از ناهار و دور و بر زمان اتمام کار بیشتر است. با وجود این، سعی کنید از برگزاری جلسات درست بعداز ناهار اجتناب کنید. بیشتر افراد بعداز صرف ناهار با کاهش انرژی مواجه می‌شوند. همچنین بهترین زمان برای تعیین وقت جلسه بعدی، پایان جلسه است. به جای اینکه برای اعلام جلسه آتی از دعوت‌نامه یا تلفن استفاده کنید، موقعی که همه افراد در جلسه هستند، زمان و مکان جلسه بعدی را تعیین کنید جلسه را بدون وقفه اجرا کنید: هرگز اجازه ندهید در جلسه وقفه‌ای ایجاد شود مگر اینکه وضع اضطراری به‌وجود آید. هر دقیقه وقفه‌ای که در جلسه ایجاد می‌شود، یک دقیقه از وقت گرانبهای هریک از افراد شرکت‌کننده در جلسه هدر می‌رود بلند شوید و ایستاده صحبت کنید: اگر شما نیازمند یک جلسه کوتاه هستید که بیش از ده دقیقه به طول نمی‌انجامد سعی کنید ایستاده جلسه را اجرا کنید. یک رابطه‌ای بین راحت بودن و بیشتر صحبت کردن وجود دارد و افراد درحالت ایستاده نسبت به حالت نشسته احساس راحتی کمتری می‌کنند مکان مناسبی برای جلسه

انتخاب کنید: محل جلسه بر روی چگونگی کارکرد جلسه تاثیر دارد. محل مناسب جلسه، جلسه خوبی را تضمین نمی‌کند، اما اتاق جلسه نامناسب به بدشدن جلسه کمک می‌کند. در انتخاب مکان جلسه راحتی رفت‌وآمد اعضا، محیط و فضای جلسه از لحاظ سروصدا، نور، دما و تمرکز حواس را موردتوجه قرار دهید. (نصر اصفهانی: ۱۳۷۹)جمع‌بندی با گسترش و پیچیده‌تر شدن ساختارها و فعالیتهای سازمانها، شیوه تشکیل جلسات و اداره موثر آنها نیز پیچیده‌تر شده و خود به‌عنوان فن و مهارت خاصی درآمده است که سطوح مختلف مدیران ناگزیر از اکتساب این فن و مهارت هستند. آشنایی با فنون و روشهای تشکیل جلسه و استفاده موثر از آن به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت و نفوذ مدیران در سازمان درآمده است. عدم موفقیت جلسات معلول عوامل متعددی است که درمجموع در چگونگی اعمال مدیریت خلاصه می‌شود. برنامه‌ریزی قبلی، تهیه به موقع دستور کار، انتخاب اعضای مناسب و کارآمد، تخصیص مکان و تسهیلات لازم، زمان مناسب، استفاده موثر از وقت، تعیین اهداف جلسه، تبیین مسائل و مشکلات درجلسه، تعیین ضوابط و مقررات برای مدیریت جلسه و ارزشیابی جلسه از عوامل موثر در بهبود کیفیت و اثربخشی جلسات محسوب می‌شود. نیل به مقصد مذکور مستلزم تجهیز مدیران به روشهای مناسب اداره جلسات است .منابع و ماءخذ ۱ – حقیقی، محمدعلی – علیمردانی، محمد مهدی (۱۳۷۷)، ، انتشارات موسسه فرهنگی نشر عالم، چاپ اول.۲ – دویل، میشل و استراوس، دیوید (۱۳۷۵)، . ترجمه فلورا سلطانی تیرانی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.۳ – رضایی‌نژاد، عبدالرضا (۱۳۷۵)، ، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.۴ – ماحوزی، مهدی (۱۳۷۹)، ، مرکز نشر تحقیقات قلم آشنا، چاپ دوم.۵ – نصراصفهانی، علی (۱۳۷۹)، ، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان، چاپ اول.۶ – هینز، ماریون (۱۳۷۲)، ، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، انتشارات مرکز آموزش بانکداری، چاپ دوم.- JIM, HICKMAN (۹۹۹۱), "THE MAKINGS OF A GOOD MEETING" RAWAT۷ PUBLICATIONS.- VENTERS, FELICIA (۱۰۰۲), "CULTURAL CONVERGENCE", THE MEETING۸ .۱۹-NO۲PROFESSIONAL DIGITAL, SEPTEMBER, VOL - WIGGINS, DAVE (۱۰۰۲), "HOW TO HAVE SUCCESSFUL MEETING (۰۱ TIPS۹ FOR MARKING YOUR NEXT GATHERING MORE EFFECTIVE), SUCCESSFUL .۵۱۸- NO ۴MEETINGS JOURNAL, VOL صمد عالی: کارشناس بخش مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی نمایندگی آذربایجان تدبیر

نحوه برگزاری جلسات و میتینگ های اداری

جلسات و میتینگ ها راهی بسیار فوق العاده برای خلق ایده ها، توضیح و تفصیل افکار و اداره فعالیت های گروهی است. اما این برخورد رو در رو با اعضای گروه و همکاران، اگر با آمادگی قبلی نبوده و مدیریت صحیح نداشته باشد، شکست می خورد●. اهمیت آمادگی قبلی برای اطمینان از اینکه همه ی افراد بتوانند مشارکتی موثر و کارآمد داشته باشند، خوب است زمانی را برای جلسه انتخاب کنید که افراد فرصت ایجاد آمادگی قبلی در خود را داشته باشند. وقتی زمان و مکان میتینگ انتخاب شد، باید خود را برای سوالاتی که ممکن است از طرف شرکت کنندگان جلسه پرسیده شود، آماده کنید. اگر شما مدیر جلسه هستید، خوب دستور جلسه ای با قید کامل و دقیق جزئیات تهیه کنید. در این یادداشت ها، هدف اصلی و ساختار جلسه را طرح ریزی کنید و آن را در اختیار شرکت کنندگان نیز بگذارید. این کار باعث می شود همه ی شرکت کنندگان با آمادگی لازم برای بررسی هدف در جلسه شرکت کنند. موفقیت یک میتینگ یا جلسه اداری به مهارت های رئیس جلسه بستگی دارد. برای اطمینان از موفقیت جلسه، رئیس باید کارهای زیر را انجام دهد ▪: تهیه دستور جلسه ـ شروع بحث و تشویق دیگران به شرکت فعالانه در جلسه ـ متعادل کردن روند جلسه—نه خیلی سریع و پرشتاب و نه خیلی کند ـ خلاصه کردن بحث موردنظر و ارائه پیشنهادات در انتهای هر بخش از جلسه ـ اطمینان یافتن از اینکه کلیه شرکت کنندگان خلاصه مذاکرات و صورت جلسات را دریافت کرده اند. علاوه بر این نکات

که به شما کمک میکند تا میتینگی پربار و سودمند داشته باشید، موارد مهم دیگری را نیز باید مد نظر قرار داد ▪. مدیریت و رهبری میتینگ یکی از اصلی ترین کلیدهای موفقیت هر جلسه کاری، انتخاب صحیح شرکت کنندگان است. باید شرکت کنندگانی را انتخاب کنید که بتوانند تصمیمات خوب و ارزنده ای بگیرند و پیشنهادات سودمند ارائه دهند. تعداد شرکت کننده ها نباید از ۱۲ نفر تجاوز کند، حتی کمتر از این تعداد باشند هم بهتر است. این افراد باید اطلاعات لازم برای مباحثه درمورد مواردی که در صورت جلسه قید شده را دارا باشند. ـ نکته: کافی است فقط چند لحظه به مخارجی که این میتینگ برایتان در بر خواهد داشت فکر کنید. متوجه می شوید که راه انداختن میتینگ کاری تقریباً پرهزینه است، به همین خاطر مهم است که افرادی که در جلسه شرکت می کنند و هر دقیقه از زمان این میتینگ ارزش دار باشند. پس افرادی را به جلسه دعوت کنید که حرفی برای گفتن داشته باشند و بتوانید از وجود آنها استفاده کنید. همچنین برای موضوعات و مشکلات ساده و پیش پا افتاده ای که می توان آنها را به راحتی با ایمیل یا نامه برطرف کرد، لازم نیست میتینگ تشکیل دهید. اگر شما رهبر جلسه هستید، اطمینان حاصل کنید که افکار و ایده های همه ی افراد شرکت کننده در جلسه مطرح شود و اختیار عنان جلسه دست عده ای خاص نباشد و همه بتوانند آزادانه حرفهایشان را مطرح کنند. بهتر است پس از پایان یافتن هر بخش از موارد ذکر شده در دستورجلسه، توقف کوتاهی کنید، بحث انجام گرفته را خلاصه بندی کنید و سپس به سراغ مبحث بعدی بروید. وقتی یکی از موضاعات و اهداف دستورجلسه به نتیجه می رسد، مسئولیت آن را به یکی از افراد حاضر در جلسه بسپارید. برای جلوگیری از هرگونه سردرگمی و سوء تفاهم، عملیات را خلاصه کرده و در گزارشات صورت جلسه قید کنید ▪. زمانبندی معمولاً ـ گفته می شود که جلسات اداری نوعی اتلاف وقت هستند. در این قسمت راهکارهایی برایتان عنوان می کنیم که به شما کمک میکند چطور از اتلاف و هدر رفتن زمان در جلساتتان جلوگیری به عمل آورید ▪. جلسه را سر ساعت آغاز کنید. ـ اگر کسی دیر سر جلسه حاضر شد، مطالب گفته شده را دوباره برای او ذکر نکنید، چون اینکار باعث می شود گمان کنند دیر آمدن سر جلسات اشکال و ایرادی ندارد و وقت ارزشمند دیگران را نیز هدر می دهد. ـ زمان مشخصی برای اتمام جلسه در نظر گیرید و تا هر زمان که دوست دارید جلسه را طول ندهید. ـ برای اینکه بتوانید بهتر وراحت تر مطالب لازم را تا زمان تعیین شده برای اتمام جلسه برسانید، می توانید موضوعات دستورجلسه را به ترتیب اهمیت فهرست کنید، با این کار اگر وقت کم بیاورید، بررسی موضوعات مهم را از دست نداده اید. ـ اگر به همه ی مضوعات دستورجلسه رسیدگی به عمل آورده اید و مسئله دیگری بر جا نمانده است، می توانید قبل از رسیدن وقت اتمام جلسه، جلسه را پایان دهید ▪. تهیه گزارش کار تصمیمات اتخاذ شده و عملکردهای توافق شده را می توانید در این گزارش کار ذکر کنید. در جلسات بعدی می توانید از این گزارش کار به عنوان مروری بر تصمیمات و عملکردهای قبلی استفاده کنید و با این روش پیشرفت بیشتری در کارها روی می دهد. سبک نگارش این گزارش کار یا صورت جلسه بستگی به موقعیت دارد. در موقعیت ها ی مهم و بحرانی و زمانیکه ثبت گزارش اهمیت زیادی دارد ، این صورت جلسات باید تفصیلی بسیار دقیق باشند. در شرایط معمولی این صورت جلسات می تواند فهرست ساده ای از تصمیمات اتخاذ شده و عملکردهای توافق شده باشد. اندازه این گزارشات باید برحسب نیاز باشد، تا حد ممکن خلاصه و با ذکر کلیه اطلاعات لازم. تهیه چنین گزارش کاری ساده تر و سریعتر خواهد بود. رئیس جلسه باید این گزارش کار را تا ۲۴ ساعت پس از اتمام جلسه در اختیار شرکت کنندگان قرار دهد و اگر اینکار در همان روز جلسه صورت گیرد، چه بسا بهتر خواهد بود. سایت تحلیلی MLM * آفتاب

علل رکود جلسات شورای معلمان

نویسنده: محمد رهبر علل رکود جلسات شورای معلمان، پیشنهاداتی برای تقویت شورای معلمان مدارس، آموزش و پرورش اثر بخش چیست؟ علل نارضایتی شرکت کنندگان در جلسات چیست؟چگونه جلسه ای مفید داشته باشیم،روش های مدیریت جلسات

ادارات، مـدیریت اثربخش جلسـات (ادارات ، شـرکتها و مـدارس امروزه عواملی چون بزرگ شـدن سازمانهـا، پیچیـدگی ساختار و فعالیتهای آنها، افزایش متغیرهای محیطی تاثیرگـذار و... مـدیران را ناگزیر کرده است. برای انجام بهتر وظایف و اداره موثر سازمان، از سـایر اعضا کمک بگیرنـد. بـدین‌منظور، مـدیران معمولاً جلساتی را تشـکیل می‌دهنـد و با همفکری و تعامل درمورد موضوعهای مطرح شـده به تبادل اطلاعات می‌پردازنـد یا تصـمیماتی را به صورت گروهی اتخاذ می‌کننـد. تشـکیل جلسات نه تنها منجر به تبادل اطلاعات و اتخاذ تصـمیمات مطلوب می‌شود بلکه تا انـدازه زیادی به بهبود ارتباطات و درک متقابل واحـدها از همدیگر نیز کمک می‌کند. البته موارد مذکور درصورتی صادق است که جلسات نیز همانند سایر فعالیتهای سازمانی از مدیریت مناسب برخوردار باشد وگرنه تشکیل جلسـات نه تنهـا به بهبود کـارایی و کارآمـدی سازمان کمک نخواهـدکرد بلکه به‌عنوان یک غـده سـرطانی موجب اتلاف منابع و ایجاد تضادهای درون سازمانی خواهدشـد. در مقاله حاضـر ابتـدا تعریفی از جلسه ارائه می‌شود، سپس انواع جلسه و ارکـان جلسه همراه بـا وظـایف آنها تشـریح خواهدشـد در نهایت ضـمن معرفی موانع و مشـکلات جلسات، توصیه‌هایی را نیز برای اثربخشـی جلسات ارائه خواهیم کرد.تعریف جلسه اگرچه تعاریف به ظاهر متفاوت از جلسه ارائه شده است با این حال، این تعاریف از ارکـان مشـترکی برخوردارنـد. جلسه را می‌توان گردهمـایی دو نفر یـا بیشـتر از کسـانی تعریف کرد که دارای هـدفهای مشـترک هستند و ارتباطات (شفاهی و یا کتبی) را وسیله اصلی نیل به این اهداف قرار می‌دهند (هینز: ۱۳۷۲). به عبارت دیگر، جلسه گروهی از افراد واحـدهای مختلـف سازمـان است کـه برای انجـام وظـایف سازمـانی مشـخص به‌طـور مـوقت یـا دائـم دور هـم جمع می‌شوند(VENTERS FELICIA)۲۰۰۱:.انواع جلسه جلسـات متفـاوتی در سازمانها برگزار می‌شود. گاهی هـدف از جلسه تبادل اطلاعـات و گزارش‌دهی است، گـاهی توجیه و قـانع کردن دیگران برای انجام کار و گاهی تصـمیم‌گیری درمورد یک مساله است. دویل و استراوس جلسات را به چهار نوع زیر تقسیم می‌کنند: (دویل، استراوس:(۱۳۷۵)۱-جلسه حل مساله: عبارت حل مساله برای افراد گوناگون معنی مختلفی دارد. مشـکل به موقعیتی اطلاق می‌شود که نتوان آن را تغییر داد. مشـکل می‌تواند شامل ابهام درمورد یکسری مقررات جدیـد، نداشـتن نـام برای محصول و... باشـد، آنچه اهمیت دارد این است که وضـعیت موجود بایـد تغییر یابـد. تا تمایلی به تغییر نباشـد، مشـکل حل نخواهدشـد. یک جلسه حل مساله زمانی خوب جواب می‌دهد که تمایل به تغییر در جلسه وجود داشته باشد.-۲ جلسه تصـمیم‌گیری: جلسه حل مسائل، جلسه برخورد با مساله است و الزاماً تصمیم‌گیری نیست. درحالی که در یک جلسـه تصـمیم‌گیری فشـار برای تصـمیم‌گیری نهـایی اسـت. اگر سازمـان از ساختـار سلسـله مراتـبی پیروی می‌کنـد، جلسـه بـاید تصـمیم‌گیرنده نهایی داشته باشد. در این جلسات تعداد اعضای گروه نباید کمتر از ۱۵ نفر باشد، تشکیل جلسه با حضور ۳۰ نفر هم امکان‌پذیر است. قبل از هر جلسه باید اطمینان حاصل شود که همه افراد از نحوه تصـمیم‌گیری آگاه هسـتند و آن را قبول دارند. در برخی از موارد مدیران قبل از تشـکیل چنین جلساتی، تصـمیم را خود اتخاذ می‌کنند و از افراد به‌طوری صوری اسـتفاده می‌کنند. در چنین مواردی بهتر است به جای جلسه تصـمیم‌گیری یک جلسه اسـتفاده از اطلاعات تشـکیل شود و مدیر تصمیم خود را بگیرد.۳ - جلسه گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی: درصدی از جلسات اداری مخصوص گزارش‌دهی و اسـتفاده از اطلاعات است. هدف مدیران از برگزاری چنین جلسـاتی، برقراری اعتمـاد و حصول اطمینـان از انجـام کارهـاست. مبـادله اطلاعـات، حکم اکسـیژن برای هر سازمان اداری است. ازطریق مبـادله اطلاعـات است که کارکنان می‌تواننـد مشـکل سازمان خود را حل‌وفصل کننـد. یک مـدیر از راه مبادله اطلاعـات، قـادر است از تمـام دانشـها، اطلاعـات، تجربیـات و عواطف اعضای خود به منظور پیشبرد اهـداف سازمان اسـتفاده کنـد. درنتیجه عـدم اطلاع‌رسـانی، سوءظن دربین اعضـاء سازمـان پرورش می‌یابـد و گاهی به حوادث ناهنجار می‌انجامـد. مبادله اطلاعات عمودی که از بالاـ به پایین صورت می‌گیرد نسـبت به مبادله اطلاعات افقی که میان مقامات همسـطح جاری است از اهمیت بیشتری برخوردار است. (ماحوزی: ۱۳۷۹)۴ -جلسه ارزیـابی (بـازخور)): پویایی جلسات بازخور، متفاوت از جلسات گزارش‌دهی است. در چنیـن جلسـاتی افراد زیـادی اظهـارنظر و پیشـنهاد ارائـه می‌کننـد. این‌گـونه جلسـات ارزشـمند است چرا که هریـک از افراد فرصـت

مشارکت و گوش دادن به نظریات دیگران را دارد. برخلاف جلسات گزارش‌دهی، جلسات بازخور بایـد سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شده باشد.ارکان جلسه و وظایف آنهادر رویکرد سـنتی اداره جلسه، ارکان جلسه را به سه دسته رئیس، دبیر و عضو جلسه طبقه‌بندی می‌کننـد ولی در رویکرد تعاملی که یک روش جدید در اداره جلسات محسوب می‌شود، به منظور اجتناب از اثر نامطلوب رئیس در جلسه، رکن چهارم به عنوان مجری جلسه اضافه شـده است. بنابراین، ارکان جلسه عبارتنـد از مجری، دبیر، رئیس و عضو جلسه که همگی در یک سیستم خود تصحیحی در جلسه ایجاد تعادل می‌کننـد. (دویل، استراوس: ۱۳۷۵)مجری جلسه مجری عضوی است بی‌طرف که درنظریات جلسه مشارکت نکرده و در ارزیابی آنها نقش نـدارد بلکه نقش او فقط کمک به گروه در متمرکزساختن انرژیها در زمینه وظایف، جلوگیری از برخورد شخصـی در گروه و ایجاد فرصت مشارکت برای کلیه افراد است.دبیر جلسه: دبیر فردی بی‌طرف و غیرارزیابی‌کننده است. وظیفه وی نوشتن نقطه‌نظرات اساسی افراد در خلال جلسه است. دبیر عین جملات افراد را یادداشت می‌کنـد. البته هدف این نیست که همه مطالب کلمه به کلمه گزارش شود. فعالیت دبیر نباید موجب کندی سرعت جلسه شود. این گزارش را حافظه گروهی می‌گوییم و به‌عنوان گزارش موردقبولی از آنچه واقعاً اتفاق افتاده تلقی می‌شود.اعضای جلسه: اعضای جلسه مشارکت‌کننده فعال در جلسه هستند. مسئولیت اعضای جلسه این است که بگذارند دبیر و مجری نقش بی‌طرف خود را ایفا کنند و اعضای جلسه باید مراقب باشند که نظرات افراد به‌طور صحیح گزارش شود. اعضای گروه علاوه بر اینکه انرژی خود را صرف وظیفه خود می‌کننـد، مراقب هستند که مجری امکان مشارکت همه را در بحث فراهم کند.رئیس جلسه: در روش سنتی، رئیس جلسه همزمان اداره‌کننـده جلسه نیز محسوب می‌شود. ولی در روش تعاملی، رئیس، جلسه را اداره نمی‌کنـد بلکه عضو فعال آن است. رئیس تمام تصمیمات نهایی را می‌گیرد. درصورتی که پیشرفت جلسه رضایت‌بخش نباشد، می‌تواند محدودیتهایی وضع کنـد و درمورد نقطه‌نظرات خود به‌طور فعال بحث کنـد. رئیس می‌توانـد اعضـای گروه را به قبول وظـایف ترغیب سازد و یا ترتیب جلسه دیگر و با گروه دیگر را بدهد و یا با رسانه‌ها در تماس باشد.موانع و مشکلات جلسات جلسات یکی از پیچیده‌ترین فعالیتهایی است که انجام می‌پذیرد. موفقیت و شکست آنها درگرو تجزیه‌وتحلیل آنچه انجام شده و انجام نشده است.محققان‌موانع‌ومشکلات جلسه‌رادر۶ عنوان‌طبقه‌بندی‌می‌کنند.(دویل،استراوس:۱۳۷۵)۱ –توجه اعضـای جلسه به موضوعهـای مختلف در یـک زمـان: جلسه ترکیبی از افراد متعدد است و هر فرد دارای علائق، مشکلات و اولویتهای خاص خود است. بنابراین طبیعی است که به هنگام جلسه، ذهن هریک از حضار به مورد خاصـی معطوف شود. یکی از مهمترین موانع جلسات، همین موضوع است.۲ –مغشوش شدن موضوع جلسه بـا فراینـد آن: برای رسیدن بـه یـک مرکز تـوجه مشترک، گروه بایـد برروی آنچه که بایـد در جلسه بحث شـود و همچنین چگونگی این بحث به توافق برسـند. تمایز بین محتوی (مشکل، عنوان یا صورتجلسه) و فرایند (روش، متد) دشوار، اما حیاتی است و عـدم توجه به آن یکی از علل عـدم موفقیت جلسات است.۳ –برخورد شخصـی و مشـکل تراکم گفتگو در جلسه: اغلب افراد تمایل دارنـد به سـرعت به جریـان گفتگـوی جلسه واردشـده و نقطه‌نظرات خـود را مطرح کننـد. این موضـوع منجر به بروز مشـکل تراکم گفتگو در جلسات می‌شود که خود منجربه منحرف شدن جلسه از هدف اصـلی خود می‌گردد. برای حل این مشـکل، لازم است که فردی جریان متعادلی از مکالمه را برقرار کرده و افراد را از برخوردهای شخصـی با یکـدیگر برحـذر دارد.–۴ روشن نبودن نقشها و مسئولیتها: یکی از مهمترین موانع جلسات موثر، روشن نبودن مسئولیتها و نقشهای افراد شرکت‌کننده در جلسه است. تنها راه‌حل این موضوع تعریف دقیق نقش و مسئولیت هریک از حضار جلسه، قبل از تشکیل آن است.–۵ سوءاستفاده از قدرت توسط رئیس جلسه: وقـتی مـدیر در موضـوع جلسه‌ای ذینفع است، تقریباً غیرممکن است آن را بـدون مـداخله و دسـتکاری اداره کنـد. حتی اگر مـدیر نخواهـد گروه را تحت تاثیر خود قرار دهد با اشارات غیرکلامی از افرادی حمایت می‌کند که از عقاید او دفاع می‌کنند. تجربه نشان داده است که مدیرانی که جلسات را خود اداره می‌کنند، تمایل دارند که فعال‌ترین فرد جلسه باشند و تقریباً ۶۰٪ از وقت جلسه را به خود اختصـاص می‌دهنـد. به همین علت مشارکت افراد در جلسه پایین می‌آیـد. بنابراین، در بیشتر جلسات سازمانهای سلسله مراتبی

که با روش سنتی اداره می‌شوند. مدیر با بیشترین اختیار و قدرت تصمیم‌گیری معمولاً رئیس جلسه است که نقشهای متعددی را در یک لحظه ایفا می‌کند. مثل مسابقه‌ای که یک فرد هم داور و هم کاپیتان تیم است راه‌حل این مشکل جداکردن نقش فرایند از نقش قدرت و تصمیم‌گیری است. بدین‌ترتیب که مدیر مسئولیت تصمیم‌گیری و درگیر شدن با موضوع را بپذیرد و وظایف مربوط به فرایند را به فرد دیگری (مجری) تفویض کند.۶ -گرایش افراد بـه یکسـان فکرکردن: جنیس JANIS) یکی از صاحبنظران موضوع، تمایل گروهها برای یکسان فکرکردن را می‌نامد و دلایل زیر را درمورد اینکه چرا ایجاد می‌شود، ذکر می‌کند:-۱ اگر شما با رئیس یک شرکت بزرگ و بااهمیت و یا اعضای گروه مهم تصمیم‌گیری برخورد داشته باشید، متوجه می‌شوید که آنها این احساس را دارند که . همین احساس در گروه به صورت حس قدرت و اهمیت جمعی، کاملاً مشخص است و یکی از نگرشهای خطرناکی است که منجر به تصمیمات خطرناکی می‌شود۲ -هرقدر که فرد به سطوح بالاتر سازمان ارتقا می‌یابد، بیشتر از واقعیتهایی که در سطوح پایین‌تر سازمان و یا بیرون آن اتفاق می‌افتد، جدا می‌شود. زیرا ارزشهای سازمان بر افراد تاثیر می‌گذارد و در یک فرایند طبیعی غربال، صرفاً افراد مشابهی به بالای سازمان راه پیدا می‌کنند. بنابراین، مدیران سازمان هر روز با نقطه‌نظرات مشابهی سروکار دارند و ممکن است فکر کنند که هرقدر در سازمان ارتقاء می‌یابند، اطلاعات صحیح‌تر و نظرات افراد متخصص و متنوع‌تری را دریافت می‌کنند، اما به لحاظ وجود این فیلترها (یعنی گفتن آنچه که دیگران می‌خواهند بشونند) واقعیت درست برعکس این است-۳ هرقدر در گروه حس به‌هم پیوستگی و اعتماد وجود داشته باشد، افراد احساس راحتی بیشتری برای ابراز مخالفت خواهند داشت که البته این امر تا نقطه‌ای صدق می‌کند. از آن حد به بالا، افراد با خود می‌گویند که اگر اعتراضی کنند، کار گروه پیچیده‌تر می‌شود. برای بسیاری از افراد احساس تعلق، اهمیت بیشتری از اتخاذ بهترین تصمیم در گروه دارد-۴ وقتی که گروه با هم رشد می‌کنند، یکسری باورهای مشترکی در افراد شکل می‌گیرد و هرکسی این باورها را زیرسوال ببرد به‌عنوان مزاحم تلقی می‌شود و فشار بر او زیاد می‌شود و به جای تشویق ابراز نظرات مختلف، افراد را به سازش وامی‌دارند۵ -وقتی که اعضا گروه شامل مدیراجرایی ارشد و کارکنان می‌شود. وفاداری و حمایت یکی از دلایل دیگری است که افراد را از انتقاد بازمی‌دارد-۶ وقتی که اشتیاق زیادی برای توافق در گروه وجود داشته باشد، هر نوع نشانه مخالفت ممکن است نادیده گرفته شود. و اگر یک عضو درمورد موضوعی سکوت کند برای دیگر اعضا موافقت تلقی می‌شود-۷ گروه فکری وقتی ایجاد می‌شود که گروه تحت فشار برای تصمیم‌گیری باشد (مثلاً تا ساعت ۵ باید تصمیمی گرفته شود)۸ -مواردی که افراد مایل نیستند که رهبر گروه زیر سوال قرار گیرد. این هم یکی از راههایی است که منجربه گروه فکری می‌شود یکی از بهترین راهها برای جلوگیری از پیامدهای گروه فکری، حصول اطمینان از این است که اعضای جلسه غیرمتجانس هستند. به‌عبارت دیگر باید مطمئن شد که افراد با نقطه‌نظرات مختلفی در جلسات تصمیم‌گیری و حل مساله حضور دارند. در بسیاری از جلسات سازمانها سلسله مراتبی افراد ثابتی شرکت می‌کنند (مدیر و کارکنانش). وقتی که همه افراد از یک بخش باشند و سابقه و تجربه مشابهی هم داشته باشند و این افراد برای جلسات گزارش‌دهی و استفاده از اطلاعات بسیار مناسب هستند. اما وقتی مشکلی بروز می‌کند باید از افراد دیگری دعوت شود. مدیر نه تنها باید از جلوگیری کند بلکه باید از فواید مشارکت و همکاری هم بهره ببرد. به‌عبارت دیگر اگر مدیر اجازه دهد نوع مشکل یا مساله، اعضای گروه را تعیین کند به‌طور طبیعی یک گروه نامتجانس انتخاب می‌شود. هرقدر گروه نامتجانس‌تر باشد، نیاز بیشتری به روشن کردن و سازمان دادن نقشها و فرایندها هست از سایر مشکلات جلسات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:۱ -مشخص نبودن اهداف و انتظارات: یعنی برای افراد جلسه مشخص نباشد که چرا دعوت شده‌اند و چه کاری باید انجام دهند-۲ وجود مشکلات و مسائل حل نشده‌ای درمورد قدرت و اختیار: یعنی مشخص نباشد که آیا افراد جلسه قدرت تصمیم‌گیری دارند۳ -اجتناب از مساله: افراد جلسه معتقد باشند که هیچ مشکلی وجود ندارد۴ -نگرش منفی: افراد جلسه باور داشته باشند که نمی‌توانند درمورد مساله کاری انجام دهند و تلاش برای حل آن زیرسوال باشد-۵ مشکل ارتباطی: افراد جلسه به صحبتهای دیگران گوش نکنند و یا از

صحبتهای آنها چیزی متوجه نشوند۶ –عدم وجود محیط مناسب: فضای جلسه به صورتی باشد که افراد نتوانند به راحتی صدای دیگران را بشنوند و یا آنها را ببینند۷ –تضادهای شخصی و فقدان صداقت در جلسه همچنین یک بررسی که از ۶۳۵ نفر مدیر به‌عمل آمده، نشان می‌دهد که مدیران از ۷۵٪ جلساتی که در آنها حضور یافته‌اند ناراضی بودند. دلیل نارضایتی آنان در زیر خلاصه شده است.(هینز: ۱۳۷۲)درصد نارضایتی جلسه‌خارج شدن بحث از موضوع جلسه‌آمادگی ضعیف‌مشخص نبودن اثربخشنشنیدن مطالبپرحرفی شرکت کنندگانطول مدت جلسهفقدان اشتراک مساعی ۸۳۷۷۷۴۶۸۶۲۶۰۵۱ علت نارضایتی مدیران از جلسات اقتباس از: ماریون هینز، ۱۴:۱۳۷۲توصیه‌هایی برای اثربخشی جلسات جلسات بی‌حاصل احتمالاً بزرگترین عامل اتلاف وقت در موسسات دولتی و بازرگانی است. نتایج یک بررسی که در مجله وال‌استریت به چاپ رسیده است، نشان می‌دهد که در نقاط مختلف جهان، مدیران عالی و میانی سازمانها به‌طور متوسط در هفته حداقل ۱۷ ساعت از وقت خود را در جلسات سپری می‌کنند. این درحالی است که آنها اظهار می‌کنند تنها ۵۶٪ از جلساتی که در آن حضور داشتند مفید بوده و بیش از ۲۵٪ جلسات غیرضروری بوده و می‌توانست ازطریق مکالمه تلفنی یا ارسال یک یادداشت این کار انجام گیرد. باتوجه به این آمار و ارقام می‌توان اظهار کرد که اگر جلسات زائد در سازمانها حذف شود، حداقل ۲۵٪ از زمانی که صرف جلسات می‌شود کاهش می‌یابد و همچنین می‌توان با مدیریت اثربخش بقیه جلسات (۷۵٪ جلسات) ۲۰٪ دیگر از زمان صرف شده در جلسات را کاهش داد. درنتیجه با برگزاری جلسات اثربخش می‌توان زمان صرف شده توسط مدیران در جلسات را از ۱۷ ساعت در هفته به ۱۰ ساعت کاهش داد. (JIM HICKMAN۱۹۹۹: جلسات بخش ناگزیری از محیطهای کاری مدرن است ولی برگزاری آنها باید ضروری تشخیص داده شود و مفید باشد در غیر این صورت به هیچ‌وجه نباید جلسه تشکیل شود. از توصیه‌های زیر برای اثربخشی جلساتتان استفاده کنید. (WIGGINS DAVE۲۰۰۱:(اهداف جلسه را مشخص کنید: درطول مدت جلسه چه کار انجام خواهید داد.هدفتان چیست ,برای برگزاری جلسه باید اهداف مشخص و واضحی داشته باشید. به‌عبارت دیگر آیا هدف شما از تشکیل جلسه تصمیم‌گیری درمورد موضوعی یا حل مشکل، آموزش، اطلاع‌رسانی و غیره است. هرنوع جلسه‌ای که می‌خواهید تشکیل دهید باید اطمینان حاصل کنید که همه افراد شرکت‌کننده در جلسه درباره موضوع جلسه اتفاق‌نظر دارند، به عبارت دیگر موضوع جلسه باید برای همه افراد روشن و واضح باشد. برگزاری جلسات بدون اهداف مشخص و روشن، تلف کردن وقت گرانبهاست.دستورجلسه تنظیم کنید تقریباً دلیل شکست همه تلاشها ناشی از عدم برنامه‌ریزی آگاهانه است و جلسات نیز از این قاعده مستثنی نیستند. قبل از اینکه هرکسی موضوعی را به جلسه تحمیل کند. یک دستور کلی برای جلسه تهیه کنید. به‌عبارتی، فهرست همه موضوعهایی که نیاز به بحث درباره آنها هست و مقدار زمانی که هریک از موضوعها به خود اختصاص خواهد داد، مشخص کنید.شرکت‌کنندگان در جلسه را محدود سازید: معمولاً وقتی تعداد شرکت‌کننده افزایش می‌یابد، جلسه کم‌بازده می‌شود. بنابراین، موقع تصمیم‌گیری در مورد تعداد افراد شرکت‌کننده در جلسه، سخت‌گیر باشید. اینکه چه کسانی باید به جلسه دعوت شوند بستگی دارد به توانایی افراد در کمک به موضوع جلسه و نیاز افراد به آگاهی از موضوعهایی که در جلسه مطرح می‌شود. مدیر باید افرادی که قادر نیستند نظر قاطع بدهند آنها را به جلسه دعوت نکند. همچنین مدیر باید اطمینان حاصل کند که آیا حضور همه شرکت‌کنندگان درتمام طول مدت جلسه واقعاً ضروری است. اگر چنین نیست، به جای اینکه برخی افراد در کل زمان جلسه حضور داشته باشند می‌توان آنها را به‌عنوان شرکت‌کنندگان نیمه‌وقت در جلسه دعوت کرد.بر موضوعهای دستورجلسه تمرکز کنید: معمولاً ـ جلسات موقعی مفید و اثربخش می‌شود که توجه افراد به موضوعهای دستورجلسه تمرکز شود. موقعی که جلسه از موضوع اصلی خود منحرف شد و افراد درباره موضوعهای غیرمرتبط صحبت می‌کنند، باید رئیس جلسه به‌طور سریع و مودبانه جلو ادامه این صحبتها را بگیردوقت‌شناس باشید: اگر قرار است جلسه‌ای در ساعت ۸ شروع شود، آن را درست سر ساعت ۸ شروع کنید. برخی افراد عادت بدی دارند و دیر به جلسه می‌آیند. اینکار باعث می‌شود افرادی که سر وقت در جلسه حضور یافته‌اند منتظر آنهایی باشند که بدقول و بی‌ملاحظه هستند. وقتی

افراد بدانند که جلسه به موقع شروع می‌شود در آن صورت اغلب سروقت به جلسه خواهندرسید.زمان اتمام جلسه را تعیین کنید: جلسات نه تنها باید به موقع شروع شود بلکه باید به موقع نیز تمام شود. معمولاً محدودیت زمان یک احساس فوریت ایجاد می کند و این باعث می‌شود افراد شرکت‌کننده در جلسه بر روی موضوعهای جلسه تمرکز شوند و از صحبتهای بیهوده اجتناب کنندزمان جلسه را تعیین کنید: بهترین زمان برای برگزاری جلسات ساعت ۱۱ صبح و ۴ بعدازظهر است. احتمال تمرکز افراد به موضوعهای جلسه، قبل از ناهار و دور و بر زمان اتمام کار بیشتر است. با وجود این، سعی کنید از برگزاری جلسات درست بعداز ناهار اجتناب کنید. بیشتر افراد بعداز صرف ناهار با کاهش انرژی مواجه می‌شوند. همچنین بهترین زمان برای تعیین وقت جلسه بعدی، پایان جلسه است. به جای اینکه برای اعلام جلسه آتی از دعوت‌نامه یا تلفن استفاده کنید، موقعی که همه افراد در جلسه هستند، زمان و مکان جلسه بعدی را تعیین کنیدجلسه را بدون وقفه اجرا کنید: هرگز اجازه ندهید در جلسه وقفه‌ای ایجاد شود مگر اینکه وضع اضطراری به‌وجود آید. هر دقیقه وقفه‌ای که در جلسه ایجاد می‌شود، یک دقیقه از وقت گرانبهای هریک از افراد شرکت‌کننده در جلسه هدر می‌رودبلند شوید و ایستاده صحبت کنید: اگر شما نیازمند یک جلسه کوتاه هستید که بیش از ده دقیقه به طول نمی‌انجامد سعی کنید ایستاده جلسه را اجرا کنید. یک رابطه‌ای بین راحت بودن و بیشتر صحبت کردن وجود دارد و افراد درحالت ایستاده نسبت به حالت نشسته احساس راحتی کمتری می کنندمکان مناسبی برای جلسه انتخاب کنید: محل جلسه بر روی چگونگی کارکرد جلسه تاثیر دارد. محل مناسب جلسه، جلسه خوبی را تضمین نمی کند، اما اتاق جلسه نامناسب به بدشدن جلسه کمک می کند. در انتخاب مکان جلسه راحتی رفت‌وآمد اعضا، محیط و فضای جلسه از لحاظ سروصدا، نور، دما و تمرکز حواس را موردتوجه قرار دهید. (نصر اصفهانی): ۱۳۷۹جمع‌بندی با گسترش و پیچیده‌تر شدن ساختارها و فعالیتهای سازمانها، شیوه تشکیل جلسات و اداره موثر آنها نیز پیچیده‌تر شده و خود به‌عنوان فن و مهارت خاصی درآمده است که سطوح مختلف مدیران ناگزیر از اکتساب این فن و مهارت هستند. آشنایی با فنون و روشهای تشکیل جلسه و استفاده موثر از آن به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت و نفوذ مدیران در سازمان درآمده است عدم موفقیت جلسات معلول عوامل متعددی است که درمجموع در چگونگی اعمال مدیریت خلاصه می‌شود. برنامه‌ریزی قبلی، تهیه به موقع دستور کار، انتخاب اعضای مناسب و کارآمد، تخصیص مکان و تسهیلات لازم، زمان مناسب، استفاده موثر از وقت، تعیین اهداف جلسه، تبیین مسائل و مشکلات درجلسه، تعیین ضوابط و مقررات برای مدیریت جلسه و ارزشیابی جلسه از عوامل موثر در بهبود کیفیت و اثربخشی جلسات محسوب می‌شود. نیل به مقصد مذکور مستلزم تجهیز مدیران به روشهای مناسب اداره جلسات است .منابع و ماءخذ۱ - حقیقی، محمدعلی - علیمردانی، محمد مهدی (۱۳۷۷)، ، انتشارات موسسه فرهنگی نشر عالم، چاپ اول.۲ - دویل، میشل و استراوس، دیوید (۱۳۷۵)، . ترجمه فلورا سلطانی تیرانی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.۳ - رضایی‌نژاد، عبدالرضا (۱۳۷۵)، ، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.۴ - ماحوزی، مهدی (۱۳۷۹)، ، مرکز نشر تحقیقات قلم آشنا، چاپ دوم.۵ - نصراصفهانی، علی (۱۳۷۹)، ، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان، چاپ اول.۶ - هینز، ماریون (۱۳۷۲)، ، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، انتشارات مرکز آموزش بانکداری، چاپ دوم.- JIM, HICKMAN (۹۹۹۱), "THE MAKINGS OF A GOOD MEETING" RAWAT۷ PUBLICATIONS.- VENTERS, FELICIA (۱۰۰۲), "CULTURAL CONVERGENCE", THE MEETING۸ .۱۹- NO۲PROFESSIONAL DIGITAL, SEPTEMBER, VOL- WIGGINS, DAVE (۱۰۰۲), "HOW TO HAVE SUCCESSFUL MEETING (۰۱ TIPS۹ FOR MARKING YOUR NEXT GATHERING MORE EFFECTIVE), SUCCESSFUL .۵۱۸- NO ۴MEETINGS JOURNAL, VOLصمد عالی: کارشناس بخش مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی نمایندگی آذربایجان۱=http://www.kurd.medu.ir/IranEduThms/theme۲/cntntpge.php?pgid=۲۴&rcidنگاهی به

جلسات شورای دبیران در راستای فعال سازی شورااز دید گاه اسلام شورا و مشورت اساس کار و سیاست مدیریت ورهبری است و مشورت در انجام امور با مو منان از دستورات خدای متعال بر پیامبر می باشد.(وشاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله)اختصاص سوره ای از قرآن نیز با عنوان" شورا "ناشی از اهمییت مشورت وشور در اسلام است.در جوامع کنونی نیز مشارکت ومشورت در امور از مهمترین فاکتورهای برقراری روابط انسانی می باشد".مشارکت یعنی مجموعه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان (معلمان– دانش آموزان–و اولیاء)را در فرانـد تصمیم گیری –از طریق تفویض اختیار در سطوح مختلف– افزایش دهد و نوعی حس مالکیت و تعلق را در افرادی که به شکلی با سازمان مربوط هستند بوجود آورد".ممیر کمالی– محمد- فصلنامه تعلیم وتربیت ص۱۰معلمین با اختصاص بخشی از ساعات روز خود وصرف بیشترین نیرو وانرژی در مدرسه ولمس مسائل اموزشی وتربیتی در ارتباط با دانش آموزان صاحب نظر بوده و بخوبی می توانند در تصمیم گیری ها و سازندگی وپیشبرد اهداف آموزشی و تر بیتی سهیم وشریک باشند.جلسات شوراها مرکز وکانون بررسی عقاید– ایده ها و نظرات بوده وشورای آموزشی مظهر ومحل اتخاذ تصمیمات گروهی می باشد.و تقویتکننده ی حس مسئولیت پذیری- مشارکت –عضویت وتعلق فرد به گروه را به همراه دارد.و بالاتر از همه شورا نمادی از رهبری- ازاد اندیشی- و احترام به کرامت انسانی از سوی مدیر مدرسه می باشد.مدیریت مبتنی براصول مشارکت جویی و مشورت می تواند وصول به اهداف آموزشی وتربیتی را آسان نموده وموجب ارتقاء آن شود.عوامل تاثیر گذار برجلسات شورای معلمان:۱–زمان:با منظور نمودن حد اکثر ۲ ساعت در ماه وتنظیم یک برنامه مشخص وهمه جانبه وبادر نظر گرفتن کلیه جوانب مانند(اوقات مناسب معلمان– سرگردان نشدن دانش اموزان–و هماهنگی با اولیاء)اقدام به ارائه ییک جدول زمان بندی شده نموده وبه اطلاع معلمان و اولیاءواداره ی متبوع رسانده شود.۲- مکان:از انجا که منظور از تشکیل جلسات بحث وتبادل نظر می باشد لذا شکل ظاهری جلسه باید نشانی از وحدت و یگانگی باشد . بهترین سبک نشستن دور هم و جزا نبودن معلمان از یکدیگر ومدیر می باشد.نحوه اداره جلسات:موفقیت هر جلسه بستگی به رهبران و اداره کننگان جلسه دارد و وجود یک فرد توانا وماهر اعم از مدیر یا یکی از معلمان می تواند تضمین کننده ی موفقیت جلسات باشد.۳–وظایف رئیس شورا:- فراهم نمود ن محیط آرام و بدون قید وبند اداری و آماده برای انجام کار جدی و بحث وتبادل نظر–ابراز خشنودی از حضور وشرکت معلمان–بیان دستور جلسه وتذکرات و توضیحات لازم–ایجاد فرصت اظهار نظر برای همه و ممانعت از انحصار جلسه توسط عده ای از معلمان–هدایت صحیح جلسه ومذاکرات در مورد موضوع دستور جلسه- ابهام زدایی از مفاهیم و پرسش ها و یا مطالب طولانی که موجب رکود بحث شود–بیان صریح مسائل مورد تصمیم و جلب نظرات موافق یا مخالف–جمع بندی مباحثاتونتیجه گیری از مذاکرات جلسه–مشخص کردن تصمیمات و تعیین مسئول پی گیری–مراقبت بر ثبت نظرات ومصوبه های جلسه–فراهم نمودن زمانی برای رفع خستگی و استراحتموضوعات قابل طرح در جلسات شورا: اشنایی با روش های تدریس معلمان وروش های نوین تدریس ---معرفی کتب – مجلات و نشریه های جدید آموزشی –آشنایی با فناوری اطلاعات وارتباطات و معرفی سایت های آموزشی سخنرانی مقامات علمی و صاحب نظران امور اداری در آموزش وپرورش نمایش فیلم های آموزشی و تربیتی رسید گی به مسائل خاص در مدرسه آشنایی با دستور العمل ها و بخشنامه های اداری تصمیم گیری در موارد خاصی که طبق آیین نامه اجرایی بر عهده شورای مدرسه است. ارائه ی مطالب و تصمیمات متخذه در انجمن اولیا و مربیان و شورای دانش اموزی جهت بررسی در شورای معلمان بررسی علل افت تحصیلی وارائه ی پیشنهاد برای رفع آن تعیین میزان و چگونگی تکالیف درسی دانش آموزان در اوقات فراغت طراحی سوالات امتحانی و ارزشیابی در کلاس کاربرد تشویق و تنبیه ونحوه ی اجرای آن بررسی مشکلات دانش آموزان با توجه به تفاوت های فردی و........۴- علل رکود جلسات شورای معلمان: عدم باور در برخی از مدیران به تاثیر شوراها نداشتن برنامه ریزی و کم محتوایی جلسات عدم اداره صحیح جلسات مناسب نبودن زمان و مکان برگزاری جلسات عدم رعایت نظم وانظباط از سوی برخی از مدیران عدم توجه به توانایی معلمان

ومتکلم وحده بودن مدیران عدم ارائه ی گزارش از اقدامات انجام شده و نتایج بدست آمده در جلسات عدم وجود انگیزه ورغبت در معلمان برای شرکت در جلسات عدم نظارت از ادارات در مورد تشکیل و کیفیت جلسات عدم نتیجه گیری از تصمیمات در روند آموزش وپرورش فرد گرایی و عدم تمایل به انجام کار گروهی در مدارسپیشنهادات در جهت کیفیت بخشی جلسات شورا ۱- تشکیل جلسه همراه با داشتن مطالب کافی۲ - در نظر گرفتن ویژگی وآمادگی شرکت کننگان۳ - زمینه فرصت اظهار نظر برای همه۴ -همدلی و همکاری شرکت کنندگان۵ - بی طرف بودن و عدم استفاده از قدرت برای تحت الشعاع قرار دادن جلسات۶ -دادن ازادی به شرکت کنندگان برای بیان ازادانه و شفاف۷ -ثبت تصمیمات در صورتجلسه۸ - در بحث ها و ارائه اطلاعات و نتیجه گیری از روش حل مساله استفاده شود.۹ -از روش های بر انگیزاننده در اداره جلسه استفاده شود۱۰ -استفاده از اسناد و مدارک و فیلم و چارت و نظایر ان۱۲ -پی گیری اجرای تصمیماتراهکار هایی که می تواند در این راستا موثر باشد: - - بهسازی نگرش مدیران نسبت به اهمیت مشارکت و نقش مثبت ان -بهسازی نگرش کارکنان و معلمان نسبت به نقش موثر انان در فرایند تصمیم سازی و تصمیم گیری --اموزش مدیران و ایجاد تقویت مهارت های روابط انسانی اموزش تئوری و کارگاهی برای اموزش مدیران و معلمان در جهت فعال سازی جلسات -- در نظر گرفتن زمان و مکان مناسب --شرکت مدیران رده بالا در جلسات و نظارت بر کیفیت جلسات --پی گیری مصوبات جلسات و باز خورد مناسب و اطلاع رسانی از اقدامات صورت کرفته --تقدیر از معلمان ومدیران مشارکت جو . فعال --گنجانیدن شاخث هایی در فرم ارزشیابی مدیران ومعلمان --توجه به نیاز ها و احساسات همکاران و بیان عواطف و احساسات مثبت نسبت به عملکرد اناننتیجه: در تحولات مطرح شده در اموزش و پرورش استفاده از نیروی فکری و بهینه و اندیشه های موثر معلمان در زیر ساخت های توسعه و نهادینه شدن مشارکت" شورای معلمان"نیاز مند برنامه های موثر و اثر بخش است.http://egzd۲.blogfa.com/post-۲۰.aspxنگاهی به اهداف و فواید شورای معلمان ؛ اینجا معلمان جلسه دارند!نویسنده: محمد رهبرانسان موجودی اجتماعی است که نیازها و خواست های او جز با همکاری و همیاری و تبادل نظر فکری برآورده نمی شود. انسان با کمک و همفکری توانسته است به اختراعات و اکتشافات بزرگ و بهره برداری از آن دست یابد و پیشرفت علم و تکنولوژی هرچه بیشتر این کار جمعی و تبادل اطلاعات وآرا و نظرات را در میان انسان ها ملت ها و دولتها بیشتر و بیشتر می نماید.تصمیم گیری های اجتماعی در ابعاد مختلف سیاسی، فرهنگی و اقتصادی وقتی دقیق تر و درست تر خواهد بود که افراد صاحب نظر در تنظیم آن بیشتر شرکت داشته باشند و تصمیم ها هرچه بیشتر در معرض نظرخواهی و تبادل افکار و اندیشه های مختلف قرار گیرند. برخورد اندیشه ها به صورت پیوسته و صحیح می تواند نقایص و نارسایی های تصمیم گیری و اجرا در مجامع مختلف از بین ببرد ونتایج به دست آمده را هر چه کامل تر و دقیق تر نماید.این موضوع را هم عقل می پذیرد و هم تجربه تاریخی تایید می کند که همواره چند فکر بهتر از یک فکربوده و تصمیمی که از تبادل نظرات و برخورد اندیشه های افراد مختلف به دست آید کامل تر و بهتر از تصمیمی است که به وسیله یک فرد و بدون مشورت دیگران گرفته شده و این همان فلسفه وجودی شور و شورا در سازمان ها و موسسات و جوامع مختلف می باشد.اهمیت مشاوره و شورا دراسلاماسلام که کامل ترین و بهترین قوانین را برای حرکت انسان به سوی سعادت و خوشبختی دار است و براساس سرشت انسان استوار بوده و رشد انسان و جامعه انسانی را درحرکت به سوی کمال مطلق که همان الله است تضمین می کند، قطعاً نه اهمیت مشاوره و شورا را درتعالی جوامع انسانی نادیده نگرفته بلکه به اندازه ای به آن ارج نهاده که حتی یک سوره به نام شورا نام گذاری شده است. به منظور نشان دادن دیدگاه قرآن نسبت به شکوفایی استعدادها و تبلور و تصفیه اندیشه ها در رابطه با مشاور و شورا لازم است به منابع اسلامی درخصوص این موضوع رجوع کنیم تا قبل از هر چه چیز ضرورت وجودی شورا و اهمیت آن از نظر اسلام روشن شود.الف- قرآنقرآن در سه جای مختلف به شور و شورا به صورتهای گوناگون اشاره کرده است که یکی از آنها را بیان می کنیم. اول: سوره بقره آیه ۲۳۳- دوم: سوره آل عمران آیه ۱۵۹- سوم: شورا آیه ۳۸و الذین استجابوا لربهم و اقاموا الصلوه

و امرهم شوری بینهم و مما رزقناهم ینفقونو آنان که دعوت پروردگار را اجابت کردند و بر پای داشتند نماز را و کارشان با مشورت یکدیگر است و آنچه روزی دادیمشان انفاق می کنند.ب – سخنان پیامبر و ائمه علیه السلامپیامبر و امامان بزرگوار درجاهای مختلف اهمیت شور و شورا بیان کرده اند که ما در اینجا به ذکر دو مورد بسنده می کنیم.۱- لامظاهره اوثق من المشاوره ولاعقل کالتدبیر.هیچ پشتیبانی قوی تر از مشورت نیست و هیچ عقلی بهتر از تفکر و تدبیر نیست.پیامبر صلی ا... علیه و آلهبحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۰۰، حدیث ۱۷)۲- آفه المشاوره انتقاض الاراء. آفت مشورت، شکستن رای هاست.علی علیه السلام–غرر الحکم و دررالکم ج ۱ فصل ۱۶ص ۳۰۵ ص ۱۳)مشورت و جایگاه آن درمدرسهشورا و مشاوره یکی از مباحث مهمی است که در فرهنگ اسلامی مورد توجه خاص قرارگرفته است. مشورت با مردم درمسائل مختلف زندگی و جامعه باعث رسیدن به راه حل های بهتر و دقیق تر و جلوگیری از تکرار اشتباهات می باشد. یکی از ارکان مهم جامعه مدرسه می باشد. که تصمیم گیری صحیح مبتنی بر تعلیم و تربیت اسلامی در آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است. دراین تصمیم گیری مسئولین مدرسه و معلمین نقش ویژه ای را ایفا می کنند. که تحت عنوان شورا می توان آن را مورد بررسی و نقد قرارداد.شورای معلمان جمعی است از معلمان و اداره کنندگان مدرسه که به منظور بحث و تبادل نظر و هماهنگی درامور آموزشی، پرورشی واداری آموزشگاه و تامین مشارکت معلمان درحسن جریان آموزشی، پرورشی و اداری مدرسه تشکیل می گردد.دنیای پر تحول امروز با تغییرات سریع و مداوم همراه است. پاسخگویی به نیازهای امروز و فردای دانش آموزان ایجاب می نماید که دانش روز، در قالب روش های متناسب و جدید به دانش آموزان ارائه گردد.تغییر و تحول در محتوا و روش، بدون مشورت و کمک متقابل معلمان با یکدیگر امکان پذیر نیست و این امر در شورای معلمان که محیطی برای تبادل تجربه هاست، بهتر تحقق می یابد.برای دست یابی به این نیاز لازم است شورای معلمان را تجهیز کرد و جوی را درمدرسه ایجاد نمود که در آن آموزش بامحیط اجتماع و تحولات آن انطباق یابد.اهداف وفواید شورای معلمان:۱- محلی برای بالابردن مهارت و کارایی معلمان در اثر آموزش در شورا۲- موقعیتی برای بهبود جو سازمانی و افزایش روحیه کارکنان و ایجاد الفت بین آنها۳- محلی برای بازگویی، تجزیه و تحلیل و بررسی هدف های تعلیم و تربیت درکل و اهداف مدرسه در جزء.۴- وسیله ای سودمند برای هدایت و راهنمایی همکاران جوان و آماده سازی معلمان جدید.۵- محلی برای تصحیح روش ها.۶- امکانی برای ارزیابی افراد از خود و دیگران.۷- محلی برای بررسی مسائل آموزشی، درسی، رفتاری و اخلاقی دانش آموزان.۸- ایجاد احساس شخصیت و مسئولیت در معلمان.در مشورت کردن، محاسنی همچون تفقد از نیروها و دخیل کردن آنها در تصمیم سازی، شکوفایی استعدادها گزینش بهترین رای، ایجاد انگیزه و علاقه برای اجرای تصمیم نهایی، نهفته است.راهبردهای بهبود و غنی سازی شورای معلمان- افزایش اطلاعات معلمان از اهمیت و نقش شورا و وظایف و اختیارات آنها.- تشکیل شورا با برنامه و اطلاع و دعوت قبلی باشد و ساعت شروع و خاتمه آن با استفاده از نظرات معلمان تنظیم و اعلام شود.- مشخص نمودن موضوعات مورد بحث در جلسات، تا شرکت کنندگان بتوانند اطلاعاتی در زمینه بحث موردنظر جمع آوری کنند.- مشخص نمودن مکان شورا و توجه به مواردی از جمله گنجایش، نور، دما، صندلی، وسایل صوتی، دور از سر و صدا بودن و...- اختصاص لحظات اولیه شورا به شنیدن نقطه نظرات همکاران.- متکلم وحده نبودن مدیر در جلسات شورا.- تنظیم برنامه های شورا به نحوی که علاقه معلمان رابه فعالیت های حرفه ای افزایش داده و باعث ایجاد انگیزه شود.- انتخاب دبیر جلسه برای نوشتن گزارش هر جلسه و تعیین رابط میان مدیر و معلمان به منظور طرح نظرات معلمان و مشخص کردن موضوع نشست بعد.- تشکیل شورا به منظور آشنایی و آگاهی معلمان از شیوه نامه ها، قوانین، شرح وظایف، امتحانات، نظام نمره دادن،الگوهای تدریس، روش های نوین ارزشیابی و نحوه فعال سازی دانش آموزان در فرآیند آموزش.- بحث در مورد دانش آموزان مشکل دار و ارائه راه حل های مناسب و مطلوب به منظور حل مشکلات این گونه دانش آموزان، مطرح نمودن مشکلات واقعی مدرسه و تبادل نظر پیرامون حل آنها.- پیگیری مداوم تصمیمات اتخاذ شده در جلسات شورا- اداره کردن شورا توسط معلمان به صورت نوبتی.- بحث و تبادل نظر در خصوص

تقویت روابط مربیان، معلمان و اولیای دانش آموزان.- برگزاری جلسات منظم و مستمر، و بیان اهداف آموزش، انتظارات مدرسه از کارکنان، ملاک های دقیق ارزشیابی از عملکرد و راه های باز خورد آن به وضوح و به طور روشن.- تشکیل شورای معلمان به صورت کارگاه آموزشی به نحوی که استاد از خارج و دستیار از خود معلمان باشد.- تشکیل شورا در قالب بازدید از مراکز علمی (در خارج از مدرسه) و بحث و نقد مشاهدات.- تشکیل جلسه به منظور آگاهی از مشکلات معلمان (در صورت قابل طرح بودن) و بحث و تبادل نظر در مورد حل مشکلات.- شرکت مدیر در جلسات شورای مدرسه و فرصت دادن به معلمان برای اظهار نظر خود، و هدایت جلسه به هدف مشترکی که هست و نتیجه گیری لازم از هر جلسه.- برخورد مناسب مدیر مدرسه با نظرات معلمان.- برگزاری جلسات به منظور رسیدن به هدف نه انجام وظیفه و ظاهرسازی و به خاطر رفع تکلیف.- تدریس معلمان در شورا به صورت نوبتی به منظور مجهز شدن معلمان به الگوهای برتر تدریس.- نمایش فیلم های تربیتی و آموزشی در شورا و بحث و تبادل نظر درباره آن ها.- دعوت از مسئولان اداره جهت شرکت در جلسات شورا به منظور آشنایی نزدیک با مسائل، مشکلات و نقطه نظرات معلمان.- با اجتناب از طرح مسائل حاشیه ای، نگذاریم مدت زمان جلسات شورا طولانی، و باعث خستگی همکاران شود.- دعوت از استادان مجرب و متخصص در خصوص آموزش مسائلی نظیر نحوه تهیه طرح درس، نحوه تدریس، نحوه به کارگیری فن آوری و...–عدم سرزنش و تحقیر معلمان توسط مدیر مدرسه در جلسات شورا.- ارائه مقالات علمی توسط معلمان در شورا و آشنا کردن معلمان با سایر موسسات علمی و آموزشی.- دعوت از صاحب نظران مسائل تربیتی و مسئولان شهر،برای پربار کردن جلسات شورا.- تاکید به وقت شناس بودن شرکت کنندگان، آشنایی با موضوع بحث، ارائه تجربیات خود و احترام به نظرات و عقاید دیگران.- مطرح نمودن مشکلات شغلی معلمان، از جمله روش های نوین تدریس، روش های آزمون سازی، طراحی و تولید وسایل کمک آموزشی و نحوه استفاده از آن ها در جلسات شورا.- تنظیم محتوای شورا به گونه ای باشد که علاوه بر افزایش اطلاعات علمی و حرفه ای، به طرح خلاقیت و ابتکار معلمان بپردازد و به حل مشکلات آنان کمک کند.- دعوت از اولیای متخصص دانش آموزان در جلسات شوراهای پایه ای برای رفع مشکلات آموزشی و پرورشی.- اداره کننده جلسه باید وقت شناس خوش برخورد، مسلط به مسائل مورد بحث و بی طرف باشد. ضمنا توانایی اداره جلسه را داشته باشد.- ارائه مطالب مورد بحث در هر جلسه شورا به صورت مکتوب به مدیر مدرسه و پیگیری مدیر برای رفع مشکلات مطروحه در شورا.منابع:۱- دکتر جاسبی، عبدالله، شورا و مشاوره در اسلام، نشر علوم تربیتی، فصلنامه علمی و پژوهشی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران- سال یازدهم، شماره (۱-۲)، ۱۳۶۷۲- حسینی، سیدمهدی، مشاوره و راهنمایی در تعلیم و تربیت اسلامی، انتشارات امیرکبیر تهران ۱۳۶۴۳- صافی، احمد، مدیریت و نوآوری در مدارس، انتشارات سازمان انجمن اولیا و مربیان، تهران، چاپ دوم، بهار .۱۳۷۸۴- قرائتی، محسن، ۳۰۰ اصل در مدیریت اسلامی برگرفته از تفسیر نور، مرکز فرهنگی درس هایی از قرآن، چاپ اول، زمستان .۱۳۸۴۵- گروه آموزشی مدیران، راهبردهایی در مدیریت آموزشگاهی، دفتر آموزش عمومی وزارت آموزش و پرورش، چاپ دوم، .۱۳۷۹۶- ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، دوره چهارم، شماره ۳۷، تابستان .۱۳۸۵۷- ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، دوره چهارم، شماره ۳۵، فروردین ماه .۱۳۸۵۸- ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، دوره پنجم، شماره ۴۳، اسفندماه .۱۳۸۵۹- ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، سال دوم، شماره ۱۱، آذرماه .۱۳۸۲۱۰- ملکی، محمد، شورا در اسلام، ناشر نهضت زنان مسلمان، ۱۳۵۹http://www.magiran.com/npview.asp?. ID=۱۵۸۹۹۸۹********************* آموزش و پرورش اثر بخش چیست؟روزنامه همشهری دکتر حیدر تورانی آموزش و پرورش اثر بخش ناظر بر یک دردمندی، دغدغه و چالش درونی متعهدانه به کارکرد و عملکرد آموزش و پرورش کشور است؛ که علاوه بر کارآمدی (میزان استفاده از منابع) به اثربخشی (میزان دستیابی به اهداف) اهمیت بسیار می دهد. این موضوع بر پایه سؤال اصلی زیر است: «چرا عملکرد نظام آموزش و پرورش متناسب با اهداف و استانداردهای از پیش تعیین شده نیست؟» به دیگر سخن این که، چرا تغییرات به وجود آمده در دانش، نگرش، بینش و رفتارهای فردی و گروهی فارغ التحصیلان و دانش آموختگان

دوره های مختلف تحصیلی، متناسب با اهداف و استانداردهای از پیش تعیین شده و وضعیت مورد انتظار نیست؟ در شرایط و وضعیت موجود، خروجی سیستم آموزش و پرورش بیشتر پاسخگوی انتظارات نظام آموزشی تا سطح محصول و برونداد است، در حالی که تا سطح پیامد (نتایج و وضعیت مورد انتظار) فاصله بسیار است. برنامه های آموزشی مدارس که بیشتر در قالب کتابهای درسی و سایر مواد آموزشی (نوشتاری، شنیداری، دیداری) و برنامه های مکمل، با روشهای سنتی انجام می پذیرد، قادر نیست دانش، نگرش، بینش و رفتار دانش آموزان را با باورها و مبانی ارزشی جامعه اسلامی ایران متناسب سازد. به عنوان مثال تلاشها و اقدامات زیادی در فرآیند سیستم آموزش پرورش انجام می گیرد. اما فارغ التحصیلان آن به رغم قبول شدن و کسب نمره ۱۸ و ۱۹ در درس تاریخ یا تعلیمات دینی و اجتماعی، از موقعیت و رفتارهای اجتماعی سالم و قابل انتظاری برخوردار نیستند،در حالی که آموزش و پرورش اثر بخش به دنبال بهبود و بهسازی فرآیند سیستم آموزش و پرورش برای دستیابی به اثربخشی و کارآمدی بالا است. (سطح ۴ در نمودار ۲) بدیهی است که عوامل زیادی بر عملکرد سیستم آموزش و پرورش چه در داخل محیط سیستم و چه در خارج آن دخالت داشته و اثر می گذارند. اما غرض و مقصود نهایی، تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش است. این که چگونه و با چه سازوکارهایی تغییر سازمانی را در هویت، شخصیت، رفتار و عملکرد نظام آموزش و پرورش برای رسیدن اهداف و وضعیت مورد انتظار (آموزش و پرورش اثر بخش) مدیریت و رهبری کنیم؟ تغییر سازمانی به مثابه استراتژی آموزش و پرورش اثر بخش آموزش و پرورش اثر بخش، آغاز یک راه بزرگ و پیچیده ای است که باید با «تغییر سازمانی» به مثابه استراتژی اصلی آموزش و پرورش اثر بخش همراه شود. «تغییر سازمانی» به تغییری اطلاق می شود که در نهایت منجر به ایجاد تحول در شخصیت و هویت سازمان شود، به طوری که رفتار و عملکرد را در سازمان متحول کند. دو جزء اساسی در این عنصر عبارتند از: «تغییر شخصیت و هویت سازمان» و تأثیر این تغییر بر «عملکرد رفتار سازمان» . اگر تغییراتی به وجود بیاید، اما موجب تغییر در شخصیت هویت سازمان و رفتار و عملکرد آن نشود، تغییر بنیانی نیست؛ بلکه تغییری است عادی و تدریجی، که تنها می تواند بین سازمان و محیط آن برای ادامه حیات تعادل ایجاد کند. تغییر عادی و تدریجی که در سازمان صورت می گیرد، مانند تغییری است که رودخانه برای هماهنگی با مسیر خود انجام می دهد، در حالی که تغییر بنیانی تغییر مسیر رودخانه و یا بستن سد روی آن است. تغییر عادی به طور طبیعی و خود به خود انجام می گیرد، در حالی که تغییر اساسی و بنیانی نیازمند برنامه ریزی و شناخت و آگاهی است و به همان نسبت نیز کار را مشکل و پیچیده می سازد. تغییر تدریجی و عادی در سازمان به قصد حفظ تعادل سیستم با محیط انجام می گیرد، در صورتی که تغییر بنیانی، نیازمند تغییر در ساختار و فرآیند عملیاتی آن است. منظور از «ساختار» ، تغییرات در استراتژی های مورد استفاده در سازمان، ساخت تشکیلاتی، نوع تکنولوژی، سیستم های اطلاعاتی و شیوه تصمیم گیری و الگوهای استفاده از منابع انسانی؛ و مقصود از «فرآیند عملیاتی» ، کیفیت رفتار انسانی، کیفیت عملکرد یادگیری و محیط یادگیری، سیر اطلاعات و نحوه ارتباطات در تصمیم گیری، مشارکت، همکاری و جریان امور در سازمان است. آموزش و پرورش اثر بخش، نیازمند تغییر بنیانی است و با شعار، سخنرانی و نصایح، وضع مقررات و ارسال بخشنامه سرانجامی ندارد. ممکن است به طور موقت با ایجاد و اعمال سازوکارهایی مثلاً ـ ایجاد انگیزه در افراد و بهسازی فضای سازمانی و فرصتهای محیطی و سیاسی به وجود آمده تغییراتی به وجود آورد، اما اگر «طرح سازمانی» متناسب با تغییرات جدید ایجاد نگردد، این تغییر و تحول نمی تواند تداوم یابد. در این صورت، تغییر بنیانی و اساسی محسوب نخواهد شد. لذا ایجاد طرح سازمانی متناسب با تغییرات، بسیار مهم است. بویژه وقتی که انتظار از آموزش و پرورش اثر بخش، کارایی، اثر بخشی و نوآوری باشد. اکثر کارگزاران و مدیران تحول، به افزایش حجم بازده توجه دارند. برای مثال تعداد مدارس ساخته شده، تعداد فارغ التحصیلان، تعداد بزرگسالان با سواد شده، تعداد اردوی برگزار شده، تعداد آزمون گرفته شده و ... از نظر آنها حائز اهمیت است. اگر چه افزایش بازده مهم است، اما با اهمیت تر از آن ایجاد بهبود در عملکرد بویژه در جهت کارایی، اثربخشی و نوآوری بیشتر است. «کارآیی» می تواند به میزان هزینه احداث مدارس جدید، هزینه ساخت کتابخانه

ها، نمازخانه ها و آزمایشگاه ها، ریشه کن کردن بی سوادی و تعداد افراد با سواد شده، کتابهای تألیف شده و چند تألیفی، کتابهای درسی، تیراژ مجلات آموزشی؛ و «اثربخشی» به کیفیت بناهای احداث شده، کیفیت کتابهای تألیف شده، فارغ التحصیلان با سواد توانمند تعریف شود؛ «نوآوری» نیز می تواند باعث احداث مدارس با کاربردهای نوین، ارائه خدمات آزمایشگاهی و کتابخانه ای جدید و برنامه های نوین برای باسواد کردن دانش آموزان و کتابهایی با رویکردهای فعال، خلاق، مسئله محور و پژوهش مدار شود. با سازوکارها و توانمندی های موجود نظام آموزش و پرورش و مدیریت و راهبری آن، تنها بخشی از انتظارات، در سطوح دانش و مهارتهای فردی محقق می شود. در حالی که انتظار داریم تغییرات، علاوه بر سطوح دانش؛ نگرش و بینش و رفتارهای فردی و گروهی دانش آموزان را نیز دربربگیرد. به عنوان مثال؛ «دانش آموزان پس از گذراندن دروس تعلیمات اجتماعی، تاریخ و هنر، کمک به دیگران از جمله افراد ضعیف و نیازمند جامعه را یک حق و تکلیف برای خویشتن تلقی نموده و از انجام این کار حسنه لذت برده و احساس رضایت کنند و یا این که در مقابل اهانت و تهاجم به مقدسات و ارزشهای دینی و ملی، داوطلبانه و آگاهانه واکنش نشان دهند. سنتها و مراسم ملی- مذهبی از جمله درختکاری، چهارشنبه سوری، سیزده به در، عید قربان، عیدفطر و آئین های ماه رمضان و محرم و ... را مطابق با مبانی ارزشی جامعه برگزار کنند. این که چرا آموزش موجود مدرسه ای؛ موجب رفتارهای مناسب اجتماعی، سیاسی، دینی، اقتصادی ، زیست محیطی و ... در دانش آموزان نمی شوند، نکته ای مهم و اساسی است که باید در فرآیند و کارکرد نظام آموزشی و تغییرات سازمانی مورد بررسی و پژوهش قرار گیرند. نگاه به آموزش و پرورش با تأکید افراطی بر نگاه آموزشی از نوع حافظه مداری و انتقال دانش، نه حصول اهداف، گویای این نکته است که انتظار از سیستم، رسیدن به اهداف و تغییر رفتارهای مطلوب فردی و گروهی نیست و انگار که دست اندرکاران آن نیز به غیر آموزش و انباشت مطالب در حافظه دانش آموزان، تعهدی ندارند. این وضعیتی است که متأسفانه اکنون شاهد آن هستیم. یعنی فارغ التحصیلان با معدل ۱۸، ۱۹ و ۲۰ ، اما با بینش ها و رفتارهای فردی و گروهی غیرقابل قبول یک شهروند ایرانی و اسلامی. اگر چه همه نارسایی های موجود در عملکرد و بازده، ناشی از نظام آموزش و پرورش و کتابهای درسی و آموزش نبوده و سایر نهادهای آموزش و فرهنگی جامعه نیز مسئول اند، لیکن بخش مهم آن، انتظارات و چشمداشتی است که هر جامعه پیشرفته ای از نظام آموزش و پرورش فرزندان خود دارد و لذا برای دستیابی به سطح اثر بخشی و کارآمدی بالا- و نیز تغییرات مطلوب در دانش آموزان باید کارکرد و عملکرد نظام آموزشی مورد بازنگری و بازآرایی قرار گرفته و تغییر سازمانی به مثابه استراتژی آموزش و پرورش اثر بخش مورد توجه قرار گیرد. منابع قدرت و نفوذ در کنار همه این برنامه ریزی های جدید و مطالعات همه جانبه برای بهسازی نظام آموزش و پرورش برای تحقق آموزش و پرورش اثر بخش، چند منبع مهم قدرت و نفوذ هم وجود دارد که اهداف، عملکرد و بازده سازمان را بسیار متأثر می سازند و لذا توجه به آنها از اهمیت و ضرورت بسیار برخوردار است. این منابع عبارتند از: ۱- دیدگاه افراد نافذ و مسلط، ۲- ایدئولوژی سیاسی جامعه ۳-ارزشهای فرهنگی جامعه. به عنوان مثال، تغییرات به وجود آمده در حذف معاونت پرورشی به رغم عملکرد ضعیف آن، بیشتر با پافشاری، تعقیب و نفوذ افرادی در رأس نظام آموزش و پرورش همراه بوده است. اکنون نیز ابقای مجدد امور تربیتی، بیشتر همراه با دیدگاه افراد مسلط و ایدئولوژی سیاسی جامعه است. می بینیم که هیچ یک از این مراحل، از یک فرآیند برنامه ریزی شده و پژوهشی و نظامداری پیروی نکرده و نمی کنند. تغییر نظام متوسطه نیز که با رویکرد کارآفرینی، اشتغالزایی و تربیت نیروهای خلاق و هدایت داوطلبان واجد شرایط به تحصیلات عالی در یک فرآیند نفس گیر انجام گرفته است، در مسیر اجرا به جهت فشار دیدگاه افراد نافذ و مسلط و ارزشها و باورهای فرهنگی جامعه دستخوش تغییر شد و از مسیر اصلی و برنامه ریزی شده اش فاصله گرفته است. بنابراین چون منابع قدرت و نفوذ، همواره هم جهت با مسیر و فرآیند برنامه ریزی ها و مطالعات و تغییرات بنیانی نبوده و موجب نارسایی در عملکرد و بازده سازمان می شوند، لذا بهتر است از ابتدا این ملاحظات به نحوی مورد توجه قرار گیرند. چند راهکار اصلی ۱- اهداف دوره های تحصیلی براساس نیازها و تحولات جهان امروز

با نگاهی استراتژیک بازآرایی و تدوین شوند. ۲- شاخص هایی که پیامدهای سیستم آموزش و پرورش (آموزش و پرورش اثربخش) را ارزشیابی کنند، تدوین شوند؛ نه شاخص های عملکردی و کمی موجود که عمدتاً ناظر بر خروجی است نه نتایج. ۳- هویت، شخصیت، رفتار و عملکرد آموزش و پرورش متناسب با شاخص ها و استانداردها اصلاح و بهسازی شوند. ۴- وظایف، کارکرد، ظرفیت و هوش سازمانی سیستم آموزش و پرورش بازنگری شوند. ۵- برنامه جامع استراتژیک و راهبردی آموزش و پرورش در افق چشم انداز ۲۰ ساله کشور تدوین شود (به نظر می رسد آنچه که امروز به عنوان سند ملی آموزش و پرورش مطرح است، تا حدود بسیار زیادی مبین آن است.) سخن پایانی بنابراین، آموزش و پرورش اثر بخش می تواند، ورودی های سیستم آموزشی را، در جریان یک فرآیند پویا به نتایجی که همه الزامات و مجموعه ای از ویژگی های ذاتی مورد انتظار و مطلوب را داشته باشد، برساند. آموزش و پرورش اثر بخش در جمهوری اسلامی ایران، بر پایه منابع اسلامی(کتاب، سنت، اجماع و عقل) با رویکردهای مختلف از جمله «رویکرد فرهنگی- تربیتی» و یا هر رویکرد متناسب دیگر، قادر خواهد بود شهروندی را تحویل جامعه دهد که علاوه بر داشتن شرایط مناسب با ویژگی های یک شهروند ایرانی و اسلامی، بتواند با حفظ هویت دینی و ملی به عنوان یک شهروند جهانی نیز ایفای نقش نموده و با جهان در حال تغییر، تعاملی سازنده داشته باشد.http://www.edub.ir/*********************شورای معلمان مدرسه۱)مدرسه رده ی عملیاتی برای تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش و تجلیگاه فرهنگ و گرایش ها و خواسته های متعهد است. و دراین میان معلم با عناصر پیچیده روحی و روانی دانش آموزان سر و کار دارد. در این شرایط تحقق مطلوب اهداف نیازمند مشورت در رده عملیات و استفاده از تجارب و اطلاعات معلمان است و همچنین مدیریت برای اداره، برنامه ریزی، تصمیم گیری و ارزشیابی و گرفتن باز خورد واحد آموزشی به شورای معلمان نیاز دارد.۲) شورای معلمان نقش به سزایی در بهبود، بهسازی، احساس تعلق، ایجاد علاقه مندی کسب مهارت نیروهای انسانی دارد. شورای آموزشی محل خوبی برای شناخت مشکلات ارائه راه حل، ایجاد روحیه تعاون و همکاری و دهها فایده دیگر است. در واقع مغز و قلب هر سازمان آموزشی شورای آن سازمان است.۳) ارزش و اعتبار معلمان در درجه ی اول تلاشی از مبنای اسلامی، علمی و فلسفی آن است بر اساس پژوهش های انجام شده هر چه تصمیمات با فکر و مشارکت افراد بیشتری گرفته شود ، از استحکام و درستی بالاتری برخوردار است مسائلی که به نظر و رای همگان گذاشته می شود از خطای کمتری برخوردار است و به نسبت دخالت آرا زیادتر، و همه جانبه تر خواهد بود.الف- از دیدگاه اسلام نیز مشارکت و شورا اساس کار مدیریت آموزشی است اسلام هیچ مدیریتی را در بی نیاز از مشورت نمی داند رسول گرامی اسلام نیز دستور یافت با مومنان به مشورت بپردازد شاید اختصاص دادن سوره ای به عنوان شورا و تاکید بر این که اصولا مشورت کردن از ویژگی های مومنان است ناشی از همین سیاست اسلامی است. بالعکس مدیریت در اسلام مخالف خود کامگی، خود محوری و سلطه گری است.ب) از دیدگاه علمی مدرسه یک نهاد اجتماعی است که باید به روش گروهی و با کمک همه کسانی که مسئولیت یا منافعی دارند اداره شود. در عین حال مدرسه یک سازمان تخصصی است که دبیران، معلمان یا استادان با سالها آموزش و تجربه و تکیه بر علم و تخصص خود به انجام وظیفه می پردازند هیچ مدیری نمی تواند ادعا کند که امور مدرسه را بدون دخالت و اظهار نظر اعضای آموزشی اش حل می کند شورای معلمان وسیله ی بسیار خوبی برای اطلاعات افکار و اندیشه هاست. اصولا تعلیم و تربیت نیاز به اندیشه، تفکر و بافتن راه حل دارد.ج- از دیدگاه فلسفی سه نظریه مدیریتی یعنی مدیریت بر مبنای اهداف، کنترل کیفیت جامع و مدیریت کیفیت جامع بر مشارکت افراد سازمان و احساس رضایت آنها از این مشارکت به عنوان یک نیاز انسانی است.۴- شورای معلمان بهترین مرکز تصمیم گیری شورایی در همه سازمان های آموزشی راه حل را مانند بچه فکری خود دوست می دارند و از آن دفاع و پشتیبانی می کنند . چنانچه تصمیم گرفته شده بعدها با موفقیت روبه رو شود همه ی افراد خود را در آن سهیم می دانند. اگر بالعکس تصمیم در حین اجرا بنا به دلایلی با شکست مواجه شود افراد مدیر را تنها نمی گذارند و شکست را بر گردن او نمی

اندازند و همگان خود را در شکست یا عدم موفقیت سهیم می دانند. چنین جو و روحیه ای می تواند منجر به همکاری عمومی برای رفع مشکل یا پیدا کردن راه های جدید موفقیت شود.۵- یکی از صاحب نظران ضمن پر اهمیت دانستن شورای معلمان مشارکت در تصمیم گیری را نوعی حق دانسته و گفته است که معلمان انتظار دارند در مسائل مدرسه مشارکت داشته باشند. به گفته ی او مشارکت در امور مدرسه نوعی صدا داشتن یا دادن حق اظهار نظر است چنانچه این حق به افراد داده شود سبب توسعه ی مهارت ها ، تامین نیاز های روانی ، افزایش ادراک بهتر از سازمان، توزیع قدرت نفوذ ، کاهش نابرابری ها، افزایش روحیه ی کنترل فردی و گروهی ، افزایش بهره وری ، افزایش درجه مداخله و تعهد در امور سازمان ، افزایش انگیزه ، رضایت شغلی، نو آوری و خلاقیت و یافتن راه ها و روش های بهتر انجام کار می شود.۶- شورای مدرسه وسیله ی با ارزشی برای ارزیابی افراد از خودشان و دیگران است وقتی مدیر با یکی از معلمان گزارشی از موفقیت معلمی می دهد در حقیقت نوعی ارزیابی ازمعلم مورد بحث به عمل می آید در همین زمان سایر معلمین نیز به روش کار خود می اندیشند و خود را با این معلم مقایسه می کنند و این نوعی ارزشیابی از خود به شمار می رود.۷- شورای آموزشی مدرسه می تواند به روشن شدن و تعیین حدود و مسئولیت ها کمک کند. بدین ترتیب شورای مدرسه عامل مهمی برای افزایش وظیفه شناسی و ایجاد نظم و انضباط است همچنین شورای معلمان به افزایش مهارت ها و تصحیح روش ها منتهی می شود.۸- از اهداف بسیار مهم شورای معلمان بررسی مسائل آموزشی، درسی ، رفتاری و اخلاقی دانش آموزان است و برخورد ریشه ای با مشکلات جاری و اتخاذ تصمیمات مشترک و واحد برای برخورد با همه ی موارد مشابه است.۹- شورای معلمان مدرسه سبب رشد شخصیت، خود رهبری و بلوغ افراد می شود و وقتی دبیران در امور سازمان آموزشی شرکت داده می شوند و آنها وجود خود را در سرنوشت مدرسه موثر می بینند احساس ارزش و شخصیت می کنند منظور از خود رهبری یافتن توان بررسی مسائل و مشکلات به وسیله ی معلمان و ارائه راه حل و در نهایت به گردش در آوردن امور مدرسه و بلوغ به مفهوم پختگی . کسب تجربه و انجام کارها است.۱۰- شورای معلمان با عنایت به اینکه یک کارگاه آموزشی است می تواند به مباحثی چون روش های تدریس ، آخرین یافته های تعلیم و تربیت ، روش های اجتماعی کردن افراد ، روش های ساختن تست ها ، شیوه های درست ارزشیابی و نحوه ی برقراری رابطه با اولیا، آخرین یافته های یک رشته ی علمی مقررات انضباطی ، روش های اعمال انضباط ، روشن کردن اهداف و به توافق رسیدن در مورد اهداف و مقاصد آموزشی و.....بپردازند

http://www.modiir.parsiblog.com/

مجری جلسه

مجری عضوی است بی‌طرف که درنظریات جلسه مشارکت نکرده و در ارزیابی آنها نقش ندارد بلکه نقش او فقط کمک به گروه در متمرکزساختن انرژیها در زمینه وظایف، جلوگیری از برخورد شخصی در گروه و ایجاد فرصت مشارکت برای کلیه افراد است. دبیر جلسه: دبیر فردی بی‌طرف و غیرارزیابی‌کننده است. وظیفه وی نوشتن نقطه‌نظرات اساسی افراد در خلال جلسه است. دبیر عین جملات افراد را یادداشت می‌کند. البته هدف این نیست که همه مطالب کلمه به کلمه گزارش شود. فعالیت دبیر نباید موجب کندی سرعت جلسه شود. این گزارش را حافظه گروهی می‌گوییم و به‌عنوان گزارش موردقبولی از آنچه واقعاً اتفاق افتاده تلقی می‌شود.اعضای جلسه: اعضای جلسه مشارکت‌کننده فعال در جلسه هستند. مسئولیت اعضای جلسه این است که بگذارند دبیر و مجری نقش بی‌طرف خود را ایفا کنند و اعضای جلسه باید مراقب باشند که نظرات افراد به‌طور صحیح گزارش شود. اعضای گروه علاوه بر اینکه انرژی خود را صرف وظیفه خود می‌کنند، مراقب هستند که مجری امکان مشارکت همه را در بحث فراهم کند.رئیس جلسه: در روش سنتی، رئیس جلسه همزمان اداره‌کننده جلسه نیز محسوب می‌شود. ولی در روش تعاملی، رئیس، جلسه را اداره نمی‌کند بلکه عضو فعال آن است. رئیس تمام تصمیمات نهایی را می‌گیرد. درصورتی که پیشرفت جلسه رضایت‌بخش

نباشـد، می‌تواند محدودیتهایی وضع کند و درمورد نقطه‌نظرات خود به‌طور فعال بحث کند. رئیس می‌تواند اعضای گروه را به قبول وظـایف ترغیب سـازد و یـا ترتیب جلسه دیگر و بـا گروه دیگر را بدهـد و یـا بـا رسانه‌ها در تماس باشـد.موانع و مشـکلات جلسات جلسـات یکی از پیچیـده‌ترین فعالیتهایی است که انجام می‌پـذیرد. موفقیت و شـکست آنها درگرو تجزیه‌وتحلیل آنچه انجام شـده و انجام نشـده است.محققان‌موانع‌ومشـکلات جلسه‌رادر۶ عنوان‌طبقه‌بندی‌می کنند.(دویل،استراوس:۱۳۷۵)۱ -تـوجه اعضـای جلسـه به موضوعهـای مختلف در یـک زمـان: جلسه ترکیبی از افراد متعـدد است و هر فرد دارای علاـئق، مشـکلات و اولویتهـای خاص خود است. بنابراین طبیعی است که به هنگام جلسه، ذهن هریک از حضار به مورد خاصی معطوف شود. یکی از مهمترین موانع جلسات، همین موضوع است.۲ -مغشوش شدن موضوع جلسه با فرایند آن: برای رسیدن به یک مرکز توجه مشترک، گروه باید برروی آنچه که باید در جلسه بحث شود و همچنین چگونگی این بحث به توافق برسند. تمایز بین محتوی (مشکل، عنوان یا صورتجلسه) و فرایند (روش، متد) دشوار، اما حیاتی است و عدم توجه به آن یکی از علل عدم موفقیت جلسات است.۳ -برخورد شخصی و مشکل تراکم گفتگـو در جلسـه: اغلب افراد تمایـل دارنـد به سرعت به جریـان گفتگـوی جلسه واردشـده و نقطه‌نظرات خـود را مطرح کننـد. این موضوع منجر به بروز مشـکل تراکم گفتگو در جلسات می‌شود که خود منجربه منحرف شدن جلسه از هدف اصـلی خود می گردد. برای حـل این مشـکل، لاـزم است که فردی جریـان متعادلی از مکالمه را برقرار کرده و افراد را از برخوردهای شخصـی با یکـدیگر برحذر دارد.-۴ روشن نبـودن نقشـها و مسـئولیتها: یکی از مهمـترین موانـع جلسـات مـوثر، روشن نبـودن مسـئولیتها و نقشـهای افراد شرکت‌کننـده در جلسه است. تنهـا راه‌حـل این موضوع تعریف دقیق نقش و مسـئولیت هریـک از حضـار جلسه، قبـل از تشـکیل آن است.-۵ سوءاسـتفاده از قـدرت توسط رئیس جلسه: وقتی مـدیر در موضوع جلسه‌ای ذینفع است، تقریباً غیرممکن است آن را بدون مـداخله و دسـتکاری اداره کنـد. حتی اگر مـدیر نخواهـد گروه را تحت تاثیر خود قرار دهـد با اشارات غیرکلامی از افرادی حمایت می‌کنـد کـه از عقایـد او دفـاع می‌کننـد. تجربه نشـان داده است که مـدیرانی که جلسـات را خـود اداره می‌کننـد، تمایـل دارنـد که فعال‌ترین فرد جلسه باشـند و تقریباً ۶۰٪ از وقت جلسه را به خود اختصـاص می‌دهنـد. به همین علت مشـارکت افراد در جلسه پـایین می‌آیـد. بنـابراین، در بیشتر جلسـات سازمانهـای سلسـله مراتبی که بـا روش سـنتی اداره می‌شونـد. مـدیر بـا بیشترین اختیار و قـدرت تصـمیم‌گیری معمولاً رئیس جلسه است که نقشهای متعددی را در یک لحظه ایفا می‌کند. مثل مسابقه‌ای که یک فرد هم داور و هم کاپیتان تیم است راه‌حل این مشـکل جـداکردن نقش فراینـد از نقش قـدرت و تصـمیم‌گیری است. بـدین‌ترتیب که مـدیر مسـئولیت تصـمیم‌گیری و درگیر شدن با موضوع را بپذیرد و وظایف مربوط به فرایند را به فرد دیگری (مجری) تفویض کند.۶ -گرایش افراد به یکسان فکرکردن: جنیس (JANIS) یکی از صاحبنظران موضوع، تمایل گروهها برای یکسان فکرکردن را می‌نامد و دلایل زیر را درمـورد اینکه چرا ایجـاد می‌شـود، ذکر می‌کنـد:-۱ اگر شـما بـا رئیس یـک شـرکت بزرگ و بـااهمیت و یـا اعضـای گروه مهم تصـمیم‌گیری برخورد داشـته باشـید، متوجه می‌شویـد که آنهـا این احسـاس را دارنـد که . همین احسـاس در گروه به صورت حس قـدرت و اهمیت جمعی، کاملاًـ مشـخص است و یکی از نگرشـهای خطرنـاکی است که منجر به تصـمیمات خطرنـاکی می‌شود۲ - هرقدر که فرد به سـطوح بالاتر سازمان ارتقا می‌یابد، بیشتر از واقعیتهایی که در سـطوح پایین‌تر سازمان و یا بیرون آن اتفاق می‌افتد، جـدا می‌شود. زیرا ارزشـهای سازمان بر افراد تاثیر می‌گذارد و در یک فرایند طبیعی غربال، صـرفاً افراد مشابهی به بالای سازمان راه پیـدا می‌کننـد. بنابراین، مدیران سازمان هر روز با نقطه‌نظرات مشابهی سـروکار دارند و ممکن است فکر کنند که هرقدر در سازمان ارتقـاء می‌یابنـد، اطلاعات صـحیح‌تر و نظرات افراد متخصـص و متنوع‌تری را دریافت می‌کننـد، اما به لحاظ وجود این فیلترها (یعنی گفتـن آنچـه که دیگران می‌خواهنـد بشونـد) واقعیت درست برعکس این است-۳ هرقـدر در گروه حس به‌هم پیوسـتگی و اعتمـاد وجود داشـته باشـد، افراد احساس راحتی بیشتری برای ابراز مخالفت خواهنـد داشت که البته این امر تا نقطه‌ای صـدق می‌کند. از آن حـد به بالا، افراد با خود می‌گویند که اگر اعتراضـی کنند، کار گروه پیچیده‌تر می‌شود. برای بسـیاری از افراد احساس تعلق، اهمیت

بیشتری از اتخاذ بهترین تصمیم در گروه دارد-۴ وقتی که گروه با هم رشد می‌کنند، یکسری باورهای مشترکی در افراد شکل می‌گیرد و هرکسی این باورها را زیرسوال ببرد به‌عنوان مزاحم تلقی می‌شود و فشار بر او زیاد می‌شود و به جای تشویق ابراز نظرات مختلف، افراد را به سازش وامی‌دارند۵ -وقتی که اعضا گروه شامل مدیراجرایی ارشد و کارکنان می‌شود. وفاداری و حمایت یکی از دلایل دیگری است که افراد را از انتقاد بازمی‌دارد-۶ وقتی که اشتیاق زیادی برای توافق در گروه وجود داشته باشد، هر نوع نشانه مخالفت ممکن است نادیده گرفته شود. و اگر یک عضو درمورد موضوعی سکوت کند برای دیگر اعضا موافقت تلقی می‌شود-۷ گروه فکری وقتی ایجاد می‌شود که گروه تحت فشار برای تصمیم‌گیری باشد (مثلاً- تا ساعت ۵ باید تصمیمی گرفته شود)۸ -مواردی که افراد مایل نیستند که رهبر گروه زیر سوال قرار گیرد. این هم یکی از راههایی است که منجربه گروه فکری می‌شود یکی از بهترین راهها برای جلوگیری از پیامدهای گروه فکری، حصول اطمینان از این است که اعضای جلسه غیرمتجانس هستند. به‌عبارت دیگر باید مطمئن شد که افراد با نقطه‌نظرات مختلفی در جلسات تصمیم‌گیری و حل مساله حضور دارند. در بسیاری از جلسات سازمانها سلسله مراتبی افراد ثابتی شرکت می‌کنند (مدیر و کارکنانش). وقتی که همه افراد از یک بخش باشند و سابقه و تجربه مشابهی هم داشته باشند و این افراد برای جلسات گزارش‌دهی و استفاده از اطلاعات بسیار مناسب هستند. اما وقتی مشکلی بروز می‌کند باید از افراد دیگری دعوت شود. مدیر نه تنها باید از جلوگیری کند بلکه باید از فواید مشارکت و همکاری هم بهره ببرد. به‌عبارت دیگر اگر مدیر اجازه دهد نوع مشکل یا مساله، اعضای گروه را تعیین کند به‌طور طبیعی یک گروه نامتجانس انتخاب می‌شود. هرقدر گروه نامتجانس‌تر باشد، نیاز بیشتری به روشن کردن و سازمان دادن نقشها و فرایندها هست از سایر مشکلات جلسات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:۱ -مشخص نبودن اهداف و انتظارات: یعنی برای افراد جلسه مشخص نباشد که چرا دعوت شده‌اند و چه کاری باید انجام دهند-۲ وجود مشکلات و مسائل حل نشده‌ای درمورد قدرت و اختیار: یعنی مشخص نباشد که آیا افراد جلسه قدرت تصمیم‌گیری دارند۳ -اجتناب از مساله: افراد جلسه معتقد باشند که هیچ مشکلی وجود ندارد۴ - نگرش منفی: افراد جلسه باور داشته باشند که نمی‌توانند درمورد مساله کاری انجام دهند و تلاش برای حل آن زیرسوال باشد-۵ مشکل ارتباطی: افراد جلسه به صحبتهای دیگران گوش نکنند و یا از صحبتهای آنها چیزی متوجه نشوند۶ -عدم وجود محیط مناسب: فضای جلسه به صورتی باشد که افراد نتوانند به راحتی صدای دیگران را بشنوند و یا آنها را ببینند۷ -تضادهای شخصی و فقدان صداقت در جلسه همچنین یک بررسی که از ۶۳۵ نفر مدیر به‌عمل آمده، نشان می‌دهد که مدیران از ۷۵٪ جلساتی که در آنها حضور یافته‌اند ناراضی بودند. دلیل نارضایتی آنان در زیر خلاصه شده است.(هینز: ۱۳۷۲)درصد نارضایتی جلسهخارج شدن بحث از موضوع جلسهآمادگی ضعیفمشخص نبودن اثربخشینشنیدن مطالبپرحرفی شرکت کنندگانطول مدت جلسهفقدان اشتراک مساعی ۸۳۷۷۷۴۶۸۶۲۶۰۵۱

مدیریت اثربخش جلسات ادارات ، شرکتها و مدارس

امروزه عواملی چون بزرگ شدن سازمانها، پیچیدگی ساختار و فعالیتهای آنها، افزایش متغیرهای محیطی تاثیرگذار و... مدیران را ناگزیر کرده است. برای انجام بهتر وظایف و اداره موثر سازمان، از سایر اعضا کمک بگیرند. بدین‌منظور، مدیران معمولاً جلساتی را تشکیل می‌دهند و با همفکری و تعامل درمورد موضوعهای مطرح شده به تبادل اطلاعات می‌پردازند یا تصمیماتی را به صورت گروهی اتخاذ می‌کنند. تشکیل جلسات نه تنها منجر به تبادل اطلاعات و اتخاذ تصمیمات مطلوب می‌شود بلکه تا اندازه زیادی به بهبود ارتباطات و درک متقابل واحدها از همدیگر نیز کمک می‌کند. البته موارد مذکور درصورتی صادق است که جلسات نیز همانند سایر فعالیتهای سازمانی از مدیریت مناسب برخوردار باشد وگرنه تشکیل جلسات نه تنها به بهبود کارایی و کارآمدی سازمان کمک نخواهدکرد بلکه به‌عنوان یک غده سرطانی موجب اتلاف منابع و ایجاد تضادهای درون سازمانی خواهدشد. در

مقاله حاضـر ابتدا تعریفی از جلسه ارائه می‌شود، سپس انواع جلسه و ارکان جلسه همراه با وظایف آنها تشریح خواهدشد در نهایت ضمن معرفی موانع و مشـکلات جلسات، توصـیه‌هایی را نیز برای اثربخشـی جلسات ارائه خواهیم کرد. تعریف جلسه اگرچه تعاریف به ظـاهر متفـاوت از جلسه ارائه شـده است با این حال، این تعاریف از ارکان مشترکی برخوردارنـد. جلسه را می‌توان گردهمایی دو نفر یـا بیشتر از کسـانی تعریف کرد که دارای هـدفهای مشترک هسـتند و ارتباطـات (شـفاهی و یا کتبی) را وسـیله اصـلی نیل به این اهداف قرار می‌دهند (هینز: ۱۳۷۲). به عبـارت دیگر، جلسه گروهی از افراد واحـدهای مختلف سازمان است که برای انجام وظایف سازمـانی مشـخص به‌طور موقت یا دائم دور هم جمع می‌شونـد(۲۰۰۱VENTERS FELICIA):انواع جلسه جلسـات متفاوتی در سازمانهـا برگزار می‌شود. گاهی هـدف از جلسه تبادل اطلاعات و گزارش‌دهی است، گاهی توجیه و قانع کردن دیگران برای انجام کـار و گـاهی تصـمیم‌گیری درمـورد یـک مسـاله است. دویـل و اسـتراوس جلسـات را به چهـار نـوع زیر تقسـیم می‌کننـد: (دویـل، استراوس:(۱۳۷۵)۱–جلسه حـل مساله: عبارت حل مساله برای افراد گوناگون معنی مختلفی دارد. مشـکل به موقعیتی اطلاق می‌شود که نتوان آن را تغییر داد. مشـکل می‌توانـد شامل ابهام درمورد یکسـری مقررات جدیـد، نداشـتن نام برای محصول و... باشـد، آنچه اهمیت دارد این است که وضـعیت موجود بایـد تغییر یابـد. تا تمایلی به تغییر نباشـد، مشـکل حل نخواهدشـد. یک جلسه حل مساله زمانی خوب جواب می‌دهد که تمایل به تغییر در جلسه وجود داشـته باشد.–۲ جلسه تصمیم‌گیری: جلسه حل مسائل، جلسه برخورد با مساله است و الزاماً تصـمیم‌گیری نیست. درحالی که در یک جلسه تصمیم‌گیری فشار برای تصمیم‌گیری نهایی است. اگر سازمان از ساختار سلسـله مراتبی پیروی می‌کند، جلسه باید تصـمیم‌گیرنده نهایی داشته باشد. در این جلسات تعداد اعضای گروه نباید کمتر از ۱۵ نفر باشد، تشکیل جلسه با حضور ۳۰ نفر هم امکان‌پذیر است. قبل از هر جلسه باید اطمینان حاصل شود که همه افراد از نحوه تصـمیم‌گیری آگـاه هسـتند و آن را قبـول دارنـد. در برخی از موارد مـدیران قبـل از تشـکیل چنین جلسـاتی، تصـمیم را خود اتخـاذ می‌کننـد و از افراد به‌طوری صوری اسـتفاده می‌کنند. در چنین مواردی بهتر است به جای جلسه تصـمیم‌گیری یک جلسه اسـتفاده از اطلاعات تشـکیل شود و مـدیر تصـمیم خود را بگیرد.۳ –جلسه گزارش‌دهی و اطلاع‌رسـانی: درصـدی از جلسـات اداری مخصوص گزارش‌دهی و اسـتفاده از اطلاعـات است. هـدف مـدیران از برگزاری چنین جلسـاتی، برقراری اعتمـاد و حصـول اطمینـان از انجـام کارهاست. مبادله اطلاعات، حکم اکسیژن برای هر سازمان اداری است. ازطریق مبادله اطلاعات است که کارکنان می‌توانند مشکل سازمان خود را حل‌وفصل کننـد. یک مدیر از راه مبادله اطلاعات، قادر است از تمام دانشـها، اطلاعات، تجربیات و عواطف اعضای خود به منظور پیشبرد اهـداف سازمـان اسـتفاده کنـد. درنتیجه عـدم اطلاع‌رسـانی، سوءظن دربین اعضـاء سازمـان پرورش می‌یابـد و گاهی به حوادث ناهنجار می‌انجامـد. مبادله اطلاعات عمودی که از بالا به پایین صورت می‌گیرد نسبت به مبادله اطلاعات افقی که میان مقامات همسطح جاری است از اهمیت بیشتری برخوردار است. (ماحوزی: ۱۳۷۹)۴ –جلسه ارزیابی (بازخور)): پویایی جلسات بـازخور، متفـاوت از جلسـات گزارش‌دهی است. در چنین جلساتی افراد زیادی اظهارنظر و پیشـنهاد ارائه می‌کننـد. این‌گونه جلسات ارزشـمند است چرا که هریـک از افراد فرصت مشـارکت و گوش دادن به نظریـات دیگران را دارد. برخلاف جلسات گزارش‌دهی، جلسات بازخور بایـد سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شـده باشد.ارکان جلسه و وظایف آنهادر رویکرد سـنتی اداره جلسه، ارکان جلسه را به سه دسـته رئیس، دبیر و عضو جلسه طبقه‌بنـدی می‌کننـد ولی در رویکرد تعـاملی که یک روش جدیـد در اداره جلسات محسوب می‌شود، به منظور اجتنـاب از اثر نـامطلوب رئیس در جلسه، رکن چهـارم به عنوان مجری جلسه اضـافه شـده است. بنـابراین، ارکـان جلسه عبارتند از مجری، دبیر، رئیس و عضو جلسه که همگی در یک سیستم خود تصحیحی در جلسه ایجاد تعادل می‌کنند. (دویل، استراوس: ۱۳۷۵)مجری جلسه مجری عضوی است بی‌طرف که درنظریات جلسه مشارکت نکرده و در ارزیابی آنها نقش ندارد بلکه نقش او فقـط کمـک به گروه در متمرکزسـاختن انرژیهـا در زمینه وظایف، جلوگیری از برخورد شخصـی در گروه و ایجاد فرصـت مشارکت برای کلیه افراد است.دبیر جلسه: دبیر فردی بی‌طرف و غیرارزیابی‌کننـده است. وظیفه وی نوشـتن نقطه‌نظرات اساسـی افراد

در خلال جلسه است. دبیر عین جملات افراد را یادداشت می‌کند. البته هدف این نیست که همه مطالب کلمه به کلمه گزارش شود. فعالیت دبیر نبایـد موجب کندی سـرعت جلسه شود. این گزارش را حافظه گروهی می‌گوییم و به‌عنوان گزارش موردقبولی از آنچه واقعاً اتفاق افتاده تلقی می‌شود.اعضای جلسه: اعضای جلسه مشارکت‌کننده فعال در جلسه هسـتند. مسـئولیت اعضای جلسه این است که بگذارند دبیر و مجری نقش بی‌طرف خود را ایفا کنند و اعضای جلسه باید مراقب باشـند که نظرات افراد به‌طور صـحیح گزارش شود. اعضـای گروه علاوه بر اینکه انرژی خود را صـرف وظیفه خود می‌کننـد، مراقب هسـتند که مجری امکان مشارکت همه را در بحث فراهم کنـد.رئیس جلسه: در روش سـنتی، رئیس جلسه همزمـان اداره‌کننـده جلسه نیز محسوب می‌شود. ولی در روش تعاملی، رئیس، جلسه را اداره نمی‌کنـد بلکه عضو فعـال آن است. رئیس تمـام تصـمیمات نهـایی را می‌گیرد. درصورتی که پیشـرفت جلسـه رضایت‌بخش نباشـد، می‌توانـد محـدودیتهایی وضع کنـد و درمورد نقطه‌نظرات خود به‌طور فعال بحث کند. رئیس می‌تواند اعضای گروه را به قبـول وظـایف ترغیب سـازد و یـا ترتیب جلسه دیگر و بـا گروه دیگر را بدهـد و یـا بـا رسانه‌هـا در تمـاس باشـد.موانع و مشـکلات جلسـات جلسـات یکی از پیچیـده‌ترین فعالیتهایی است که انجام می‌پـذیرد. موفقیت و شـکست آنها درگرو تجزیه‌وتحلیل آنچه انجام شـده و انجام نشـده است.محققان‌موانع‌ومشـکلات جلسه‌رادر۶ عنوان‌طبقه‌بندی‌می‌کنند.(دویل،استراوس:۱۳۷۵)۱ -توجه اعضای جلسه به موضوعهای مختلف در یک زمان: جلسه ترکیبی از افراد متعدد است و هر فرد دارای علائق، مشـکلات و اولویتهای خـاص خود است. بنـابراین طبیعی است که به هنگـام جلسه، ذهن هریـک از حضار به مورد خاصـی معطوف شود. یکی از مهمترین موانع جلسـات، همین موضوع است.۲ -مغشوش شـدن موضوع جلسه با فراینـد آن: برای رسـیدن به یک مرکز توجه مشترک، گروه بایـد برروی آنچه که بایـد در جلسه بحث شود و همچنین چگونگی این بحث به توافق برسـند. تمـایز بین محتوی (مشـکل، عنوان یا صورتجلسه) و فراینـد (روش، متـد) دشوار، اما حیاتی است و عـدم توجه به آن یکی از علل عـدم موفقیت جلسات است.۳ -برخورد شخصـی و مشـکل تراکم گفتگو در جلسه: اغلب افراد تمایل دارند به سرعت به جریان گفتگوی جلسه واردشده و نقطه‌نظرات خود را مطرح کننـد. این موضـوع منجر به بروز مشـکل تراکم گفتگو در جلسـات می‌شود که خود منجربه منحرف شـدن جلسه از هـدف اصـلی خود می‌گردد. برای حـل این مشـکل، لازم است که فردی جریان متعادلی از مکالمه را برقرار کرده و افراد را از برخوردهای شخصی با یکدیگر برحذر دارد.-۴ روشن نبودن نقشـها و مسـئولیتها: یکی از مهمترین موانع جلسات موثر، روشن نبودن مسئولیتها و نقشـهای افراد شـرکت‌کننده در جلسه است. تنهـا راه‌حـل این موضوع تعریف دقیق نقش و مسـئولیت هریک از حضار جلسه، قبل از تشکیل آن است.-۵ سوءاسـتفاده از قـدرت توسط رئیس جلسه: وقتی مـدیر در موضوع جلسه‌ای ذینفع است، تقریباً غیرممکن اسـت آن را بدون مداخله و دستکاری اداره کند. حتی اگر مدیر نخواهد گروه را تحت تاثیر خود قرار دهد با اشارات غیرکلامی از افرادی حمایت می‌کنـد که از عقاید او دفاع می‌کنند. تجربه نشان داده است که مدیرانی که جلسات را خود اداره می‌کنند، تمایل دارند که فعال‌ترین فرد جلسه باشـند و تقریباً ۶۰٪ از وقت جلسه را به خود اختصـاص می‌دهنـد. به همین علت مشـارکت افراد در جلسه پـایین می‌آیـد. بنـابراین، در بیشتر جلسـات سازمانهـای سلسـله مراتبی که بـا روش سـنتی اداره می‌شونـد. مـدیر بـا بیشترین اختیار و قـدرت تصـمیم‌گیری معمولاً رئیس جلسه است که نقشهای متعددی را در یک لحظه ایفا می‌کند. مثل مسابقه‌ای که یک فرد هم داور و هم کاپیتان تیم است راه‌حل این مشـکل جـداکردن نقش فراینـد از نقش قـدرت و تصـمیم‌گیری است. بـدین‌ترتیب که مـدیر مسـئولیت تصـمیم‌گیری و درگیر شدن با موضوع را بپذیرد و وظایف مربوط به فرایند را به فرد دیگری (مجری) تفویض کند.۶ -گرایش افراد به یکسان فکرکردن: جنیس JANIS) یکی از صاحبنظران موضوع، تمایل گروهها برای یکسان فکرکردن را می‌نامد و دلایل زیر را درمـورد اینکه چرا ایجـاد می‌شـود، ذکر می‌کنـد:-۱ اگر شـما بـا رئیس یـک شـرکت بزرگ و بـااهمیت و یـا اعضـای گروه مهم تصـمیم‌گیری برخورد داشـته باشـید، متوجه می‌شویـد که آنهـا این احسـاس را دارنـد که . همین احسـاس در گروه به صورت حس قـدرت و اهمیت جمعی، کاملاً۔ مشـخص است و یکی از نگرشـهای خطرنـاکی است که منجر به تصـمیمات خطرنـاکی می‌شود۲ -

هرقدر که فرد به سطوح بالاتر سازمان ارتقا می‌یابد، بیشتر از واقعیتهایی که در سطوح پایین‌تر سازمان و یا بیرون آن اتفاق می‌افتد، جدا می‌شود. زیرا ارزشهای سازمان بر افراد تاثیر می گذارد و در یک فرایند طبیعی غربال، صرفاً افراد مشابهی به بالای سازمان راه پیدا می کنند. بنابراین، مدیران سازمان هر روز با نقطه‌نظرات مشابهی سروکار دارند و ممکن است فکر کنند که هرقدر در سازمان ارتقاء می‌یابند، اطلاعات صحیح‌تر و نظرات افراد متخصص و متنوع‌تری را دریافت می کنند، اما به لحاظ وجود این فیلترها (یعنی گفتن آنچه که دیگران می‌خواهند بشوند) واقعیت درست برعکس این است–۳ هرقدر در گروه حس به‌هم پیوستگی و اعتماد وجود داشته باشد، افراد احساس راحتی بیشتری برای ابراز مخالفت خواهند داشت که البته این امر تا نقطه‌ای صدق می کند. از آن حد به بالا، افراد با خود می گویند که اگر اعتراضی کنند، کار گروه پیچیده‌تر می‌شود. برای بسیاری از افراد احساس تعلق، اهمیت بیشتری از اتخاذ بهترین تصمیم در گروه دارد–۴ وقتی که گروه با هم رشد می کنند، یکسری باورهای مشترکی در افراد شکل می گیرد و هرکسی این باورها را زیرسوال ببرد به‌عنوان مزاحم تلقی می‌شود و فشار بر او زیاد می‌شود و به جای تشویق ابراز نظرات مختلف، افراد را به سازش وامی‌دارند۵ –وقتی که اعضا گروه شامل مدیراجرایی ارشد و کارکنان می‌شود. وفاداری و حمایت یکی از دلایل دیگری است که افراد را از انتقاد بازمی‌دارد–۶ وقتی که اشتیاق زیادی برای توافق در گروه وجود داشته باشد، هر نوع نشانه مخالفت ممکن است نادیده گرفته شود. و اگر یک عضو درمورد موضوعی سکوت کند برای دیگر اعضا موافقت تلقی می‌شود–۷ گروه فکری وقتی ایجاد می‌شود که گروه تحت فشار برای تصمیم گیری باشد (مثلاً۔ تا ساعت ۵ باید تصمیمی گرفته شود)۸ –مواردی که افراد مایل نیستند که رهبر گروه زیر سوال قرار گیرد. این هم یکی از راههایی است که منجربه گروه فکری می‌شود یکی از بهترین راهها برای جلوگیری از پیامدهای گروه فکری، حصول اطمینان از این است که اعضای جلسه غیرمتجانس هستند. به‌عبارت دیگر باید مطمئن شد که افراد با نقطه‌نظرات مختلفی در جلسات تصمیم گیری و حل مساله حضور دارند. در بسیاری از جلسات سازمانها سلسله مراتبی افراد ثابتی شرکت می کنند (مدیر و کارکنانش). وقتی که همه افراد از یک بخش باشند و سابقه و تجربه مشابهی هم داشته باشند و این افراد برای جلسات گزارش‌دهی و استفاده از اطلاعات بسیار مناسب هستند. اما وقتی مشکلی بروز می کند باید از افراد دیگری دعوت شود. مدیر نه تنها باید از جلوگیری کند بلکه باید از فواید مشارکت و همکاری هم بهره ببرد. به‌عبارت دیگر اگر مدیر اجازه دهد نوع مشکل یا مساله، اعضای گروه را تعیین کند به‌طور طبیعی یک گروه نامتجانس انتخاب می‌شود. هرقدر گروه نامتجانس‌تر باشد، نیاز بیشتری به روشن کردن و سازمان دادن نقشها و فرایندها هست از سایر مشکلات جلسات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:۱ –مشخص نبودن اهداف و انتظارات: یعنی برای افراد جلسه مشخص نباشد که چرا دعوت شده‌اند و چه کاری باید انجام دهند–۲ وجود مشکلات و مسائل حل نشده‌ای درمورد قدرت و اختیار: یعنی مشخص نباشد که آیا افراد جلسه قدرت تصمیم گیری دارند۳ –اجتناب از مساله: افراد جلسه معتقد باشند که هیچ مشکلی وجود ندارد۴ – نگرش منفی: افراد جلسه باور داشته باشند که نمی‌توانند درمورد مساله کاری انجام دهند و تلاش برای حل آن زیرسوال باشد–۵ مشکل ارتباطی: افراد جلسه به صحبتهای دیگران گوش نکنند و یا از صحبتهای آنها چیزی متوجه نشوند۶ –عدم وجود محیط مناسب: فضای جلسه به صورتی باشد که افراد نتوانند به راحتی صدای دیگران را بشنوند و یا آنها را ببینند۷ –تضادهای شخصی و فقدان صداقت در جلسه همچنین یک بررسی که از ۶۳۵ نفر مدیر به‌عمل آمده، نشان می‌دهد که مدیران از ۷۵٪ جلساتی که در آنها حضور یافته‌اند ناراضی بودند. دلیل نارضایتی آنان در زیر خلاصه شده است.(هینز: ۱۳۷۲)

چگونه یک صورت جلسه فنی بنویسیم

؟

گام اول: استفاده از یک الگوی مناسباگر می خواهید هنگام نوشتن صورت جلسه، برای یادآوری اطلاعات عمومی جلسه و همچنین

ثبت نکات کلیدی زمان زیادی را صرف نکنید، باید قبل از برگزاری جلسه برای آن آماده شوید. از این رو همیشه یک الگوی مناسب برای یادداشت اطلاعات جلسه و نکات مطرح شده در آن همراه داشته باشید. شما می توانید به راحتی از الگوی پیشنهادی در این دست نوشته استفاده کرده و یادداشت لازم را قبل از شروع جلسه و حین آن با ثبت در این الگو و یا الگوهای مشابه انجام دهید.گام دوم: یادداشت های قبل از جلسهزمان های ابتدایی جلسه که معمولا به خاطر به موقع حاضر نشدن اعضای جلسه، با کندی و تشویش خاطر سپری می شود موقع مناسبی برای تنظیم بخش های عمومی یک صورت جلسه است.محل برگزاری، ساعت شروع، تاریخ برگزاری، موضوع جلسه، نام دبیرجلسه، نام و سمت اعضاء جلسه معمولاـ اطلاعات عمومی یک جلسه هستند که در اکثر اوقات قبل از شروع جلسه مشخص می باشند و شما می توانید قبل از رسمی شدن جلسه این اطلاعات را در صورت جلسه یادداشت کنید.بدین ترتیب علاوه بر اینکه بخشی از صورت جلسه را تنظیم کرده اید، از اتلاف وقت خود نیز جلوگیری نموده اید.گام سوم: جمله آغاز کنندهمعمولا در تدوین هر نوشته ای جمله شروع کننده بسیار مهم و راهگشا است. اگر نمی دانید متن صورت جلسه را چگونه باید آغاز کنید از این جمله پیشنهادی استفاده نمایید:این جلسه با حضور اعضای ذیل برگزار گردید.یادآوری: این جمله ساده علاوه بر اینکه راهگشای تداوم نگارش صورت جلسه می تواند باشد، هدایتگر خوبی برای توجه دادن خوانندگان صورت جلسه به اسامی حاضرین در جلسه می باشد که نام آنها معمولا در ذیل صورت جلسه ثبت می گردد.جملات بعدی بستگی به ذوق و سلیقه شما در نگارش صورت جلسه دارد که می توانید از الگوهای ذیل و یا ترکیبی از آنها استفاده نمایید. لیکن به آنها محدود نشوید •.هدف این جلسه عبارت است از • ...پیرو بررسی مفاد صورت جلسه قبلی و مذاکرات انجام یافته حین جلسه، نتایج ذیل حاصل گردید •:در ابتدای جلسه آقای/ خانم ... در خصوص ... توضیحات لازم را ارایه نمودند.گام چهارم: ثبت نکات کلیدی و مصوبات جلسهبه خاطر داشتن نکات مطرح در این دست نوشته، ممارست در نوشتن صورت جلسه و توجه به خواسته های ذینفعان هر جلسه سبب ساز کسب مهارت در تدوین به هنگام (حین جلسه) و دقیق یک صورت جلسه خواهد گردید. لیکن تا زمان کسب چنین مهارتی کافیست نکات کلیدی جلسه و مصوبات آنرا یادداشت نمایید و پس از جلسه و با آسودگی خاطر صورت جلسه اصلی را تنظیم و منتشر نمایید.نکات اصلی جلسه که لازم است کلیات ویا جزییات این نکات (بسته به اهمیت و خواسته های صاحب جلسه) در صورت جلسه ثبت گردد عبارت است از •:خلاصه مذاکرات انجام یافته حین جلسه با قید نام فرد مطرح کننده •،عناوین پیشنهاد های مطرح شده در جلسه با قید نام پیشنهاد دهنده •،شرح مصوبات جلسه با قید مشخصات زمانی و مسئول اجرای هر مصوبه.ثبت دقیق و کامل مصوبات جلسه نیز مهمترین بخش تدوین یک صورت جلسه است. روش کامل ثبت مصوبات جلسه باید مبتنی بر الگوی ۵W-H به شرح ذیل باشد •.شرح موضوع مصوبات (what •) ،نام محل اجرای مصوبه (where •) ،نام فرد مسئول (who •) ،زمان دقیق اجرای مصوبات (when •) ،دلایل اجرای مصوبه (why •) ،چگونگی انجام مصوبه (how) .یادآوری: در برخی موارد و به دلایل مختلف امکان ثبت کامل نکات یاد شده برای مصوبات جلسه نیست لیکن ضروری است پس از ثبت عنوان هر مصوبه جلسه، نام فرد مسئول و مهلت زمانی اجرای مصوبه حتما در کنار مصوبه قید گردد.توصیه می گردد برای راحتی نوشتن و پیگیری های بعدی، ثبت مصوبات جلسه به صورت عبارت (جمله بدون فعل و فاعل) باشد. به مثال ذیل توجه نمایید.خلاصه مطالب و مصوبات جلسه مسئول انجام مهلت انجام۱- معرفی این دست نوشته به کلیه علاقه مندان کلیه خوانندگان بدون فوت وقتگام پنجم: ثبت اطلاعات تکمیلیثبت ساعت خاتمه، تکمیل اسامی و سمت حاضرین در جلسه، ثبت اسامی غایبین جلسه، درج شماره صفحه و شماره کل صفحات صورت جلسه و اخذ امضاء حاضرین در صورت امکان و حصول اطمینان از تکمیل بودن صورت جلسه گام پایانی تدوین یک صورت جلسه خوب است.پس از حصول اطمینان از تکمیل تمامی قسمت های یک صورت جلسه مطابق الگوی پیشنهادی، به تعداد لازم از صورت جلسه تکثیر نموده و آنها را برای ذینفعان جلسه ارسال نمایید.یادآوری: توصیه می گردد صورت جلسه را به صورت الکترونیکی تدوین نموده و فایل آن را برای ذینفعان جلسه ایمیل

نمایید.

http://maintenance.blogfa.com/post-۵۵.aspx

اصول حاکم بر اداره جلسات

کلید موفقیت رهبران تحول گرا در توانمند کردن دیگران است. رهبران تحول گرا آنهایی هستند که کارکنان عادی را به سطوح بالای بالای عملکرد ارتقا میدهند نقش مدیریت برتر مانند یک کاتالیزور است خودش مستقیما در واکنش شرکت ندار بلکه باعث ترکیب مواد با یکدیگر میشود رهبر تحول گرا نیز کاری میکند که کارکنان به نحوی بهتر با یکدیگر همکاری کنندتلاش شده است تا در این نوشتار به صورت اختصار به تبیین " اصول حاکم بر اداره جلسات "بپردازیم و اهم اقداماتی که لازم است به آن توجه شود، ذکر گردد امید است مفید واقع شود.اصول حاکم بر اداره جلساتاصل اول: تعیین هدف از برگزاری جلسه.اصل دوم: عناوین دستور جلسههاصل سوم: زمان برگزاری را با عبارتهای زیر اعلام کنید:روز و تاریخ برگزاری جلسه ساعت شروع .ساعت خاتمه مدت جلسه اصل چهارم: مدت زمان برگزاری جلسه را متناسب با عناوین آن و زمان لازم برای بررسی و تصمیم گیری و اخذ نتیجه تعیین کنید.مدت جلسه = مدت زمان بررسی + تصمیم گیری و اخذ نتیجه متناسب با موضوع تعین شده!نکته: جلسه را دقیقا طبق جدول زمانبندی اجرا و مدیریت کنید.اصل پنجم: اطلاعات مورد نیاز برای حضور فعال شرکت کنندگان رو قبلا به آنان اعلام کنید.نکته: اعلام موضوعات و زمان برگزاری جلسه باید به گونه ای باشد که مدعوین بتوانند درباره آنها بیاندیشندو مطالب خویش را آماده ارائه کنند.اصل ششم: اسامی شرکت کنندگان و ارتباط آنها با دستور جلسه را مشخص کنید.به عبارت دیگر لازم است مدعوین از تبادل اطلاعات در جلسه و سخنرانان و مطالب آنها آگاهی یابند.اصل هفتم:خود و یا فردی ذی صلاح را برای اعلام اطلاعات مورد نیاز برای طرح موضوع در ابتدای جلسه آماده کنید.نکته۱: توانایی ایجاد ارتباط با دیگران مهمتریم مهارت شما میباشد. شاید بتان گفت بجسته ترین کاری که انجام میدهید حل مسائل و تصمیم گیری میباشد.چه به تنهایی و چه به کمک دیگران!نکته۲: در آغاز جلسه این پرسش را مطرح کنید ". مساله دقیقا چیست "?واضح بودن مساله یا موضوع ۵۰٪ راه حل است. مساله باید برای تمامی شرکت کنندگان در جلسه کاملا روشن باشد تا تک تک افراد بتوانند د رحل آن مشارکت داشته باشند.اصل هشتم: وفاداری خود و دیگران به دستور جلسه و پرهیز از حاشیه ها را در دستور کار خود و دیگران قرار دهید.اصل نهم: مسیر حرکت جلسه را طبق دستور جلسه هدایت و کنترل کنید.نکته: هنگام بحث در مورد مساله یا موضوع از به حاشیه رفتن مباحث جلوگیری کنیدو همواره به آینده فکر کنید و از شرکت کنندگان بپرسید که "از این به بعد چه باید کرد "?و چه انتخابهایی برای آینده داریم؟ بسیاری از جلسات که برای حل مشکلات تشکیل میشوند ، مدیریت جلسه طوری است که که سرانجام به تمرکز اعضا روی وقایع گذشته منجر میشود و این که چه کسی مقصر است! د رجلسات بررسی مشکلات سازمان، یک مدیر کار آمد روی این موضوع تمرکز میکند که افراد و سازمان به چه سمتی حرکت میکند و در آینده چه اتفاقاتی روی خواهد داد.گذشته از کنترل ما خارج است و آینده تنها طرف معامله است که میشود برای آن برنامه ریزی کرد و روی آن کنترل داشت.اصل دهم: به دیگران فصت ابراز نظر بدهید.نکته۱: در حل مسائل صحبت کردن درباره راه حل به جای حرف زدن درباره مساله نکته اساسی است. این وظیفه شماست که توجه حاضرین در جلسه را به سمت راه حلهای ممکن معطوف کنید و نگذارید بحث فقط به آنچه که اتفاق افتاده محدود شود.نکته۲: گفتگو درباره راه حل ماهیتا ثبت، پویا و خلاقیت بر انگیز است. در حالی که بحث صرف درباره مشکل دلسر کننده است و خلاقیت را محدود می کند. وقتی گفتگو فقط روی مشکل متمرکز میشود،هرکس فقط به دفاع از خود فکر میکند و این که چگونه میتواند خود را تبرئه کند. در چنین وضعیتی افراد نمیتوانند به راه حل فکر کنند.اصل یازدهم: شرکت کنندگانی را که به همه چیز معترض هستند و با مطرح نمودن موضوعات بیهوده

حق ابراز نظر دیگران را از بین میبرند، کاملا کنترل نمایید. منابع:۱)نشریه داخلی موسسه مالی و اعتباری انصار۲)اداره کل آموزش

سخنرانی اثربخش

حسن خسروی مقدمه: بسیار مشاهده شده که مدیران کارآمد، فعال و پرتلاش به جهت اینکه نتوانسته اند حاصل فعالیتهای خود را با بیانی رسا و شیوا برای مخاطبان طرح کنند، در کارهای خود موفقیت چندانی نداشته اند. پرواضح است که اگر یک مدیر، کلام فصیح، بلیغ و اثرگذار نداشته باشد نمی تواند آنچنان که باید و شاید در عرصه های رقابت، نقد، پرسش و پاسخ و گزارش دهی موفق باشد و این یعنی ناکامی یک مدیر در تحقق کامل اهداف فردی و سازمانی.اهمیت این نکته که یک مدیر چگونه یک بیان و سخنرانی اثربخش داشته باشد برکسی پوشیده نیست. گفتار، کلام و سخن شما می تواند معجزه کند. یک مدیر با یک سخنرانی اثربخش می تواند چه بسا مخالفان را به موافقان تبدیل و دل موافقان را بیشتر و مصمم‌تر با خود همراه کند.سخن گفتن و بیان مطلب، مقوله ای است که می تواند به نوعی به پیشبرد اهداف و برنامه های مدیران کمک شایانی کند. شاید برای شما پیش آمده باشد که با سخنی مناسب، تاثیرگذار و پرجاذبه، عده ای را با نظر و خواسته خود موافق و همراه کرده باشید و چه بسا گاهی اتفاق افتاده که به خاطر نداشتن نفوذ کلام و عدم ارتباط مطلوب، نتوانسته ایم در این کار توفیق چندانی داشته باشیم.درهرحال زبان، گفتار و سخن، موهبتی است که بحث و بررسی پیرامون آن مجال بیشتری از این مختصر را می‌طلبد و این بشر است که با این ویژگی ممتاز و این سلاح بزرگ، حساس و پراهمیت می تواند در عرصه های زندگی، کار وحیات خود دگرگونی ایجاد کند.حل برخی ویژگیهای گفتار و سخن را به اختصار برشمرده و سپس مطالبی را پیرامون یک سخنرانی اثربخش ذکر می کنیم.ویژگیهای گفتار و سخن۱ – حتی الامکان براساس منطق و پایه های علمی باشد؛۲ – ترجیحا از روی احساسات و عواطف و حب و بغض نباشد؛۳ – منفعلانه و از روی عصبانیت و تعجیل نباشد؛۴ – منقطع، بریده بریده و نامفهوم نباشد؛۵ – به خاطر خوشایند این و آن و یا به خاطر دشمنی با کسی به زبان نیاید؛۶ – بیهوده، پراکنده و بی پروا و بی ادبانه نباشد؛۷ – درجهت رضای حق تعالی و خشنودی او باشد؛۸ – شفاف، صریح، ساده و بی پیرایه و درعین حال مستحکم، ماندگار و جامع و مانع باشد؛۹ – بی روح، گنگ، و بی سروته نباشد.ویژگیهای یک سخنرانی اثربخشقبل از هر چیز، برای آنکه یک سخنرانی اثربخش باشد بایستی مقدمات مربوط به آن به خوبی مدیریت شده باشد. مثلا:۱ – وقت برگزاری سخنرانی:الف) صبح باشد (چه ساعتی)؛ب) عصر باشد (چگونه)؛ج – اوایل هفته باشد یا آخر هفته؛د) روز تعطیل باشد یا غیرتعطیل؛ه) در وقت روزهای گرم سال باشد یا سرد؛و) در مناسبتی خاص باشد.و...۲ –مکان برگزاری سخنرانی:الف) ازنظر مسافت و موقعیت جغرافیایی و نحوه دسترسی شرکت کنندگان؛ب) از لحاظ نور – صدا– تهویه و...ج) دارای فضای سبز و درخت و... است یا در میان انبوه ترافیک و صدا و...د) گنجایش لازم و وسعت کاری؛ه) محل پذیرایی از میهمانان خاص؛و) پارکینگ و عبور و مرور؛ز) آبخوری و سرویس های بهداشتی؛ح) امکانات از لحاظ برقراری ارتباطات (فاکس – اینترنت – تلفن و...)؛ی) دکور و چیدمان وسایل.۳ – سخنران:الف) مشهور است، محبوب است؛ب) دارای مقام و موقعیت خاصی دراجتماع است؛ج) جزو کدام گروه و حزبی است؛د) اصالت خانوادگی و سوابق خدمتی؛ه) مدارک تحصیلی خود را از چه مراکزی دریافت کرده است؛و) حامیان و طرفداران او چه کسانی هستند؛ز) چه ویژگیهای فردی و شخصیتی بارزی دارد.۴ – برگزارکنندگان:الف) چه قصدی و هدفی را دنبال می کنند؛ب) سازمان و یا مرکز خاصی است یا به وسیله تشکلهای غیردولتی برگزار می شود؛ج) کار دعوت و پذیرایی را به خوبی برنامه ریزی کرده اند؛د) نکات ایمنی، بهداشتی و حفاظتی لازم را مدنظر قرار داده اند؛ه) دارای انسجام و هماهنگی هستند؛و) بروشور و برگه های اطلاع رسانی لازم را آماده کرده اند.۵ – شرکت کنندگان (مخاطبان):الف) قشر خاصی از جامعه هستند؛ب) انفرادی دعوت شده اند یا با خانواده؛ج) برای سرگرمی آمده اند یا استفاده علمی تخصصی؛د) برای سرگرمی کودکان و فرزندان برنامه های خاصی تدارک دیده شده است؛ه) سرویس

برای رفت و آمد آنان مهیا شده است؛و) از محتوا و هدف برگزاری سخنرانی اطلاع دارند.ویژگیهای یک سخنرانی اثربخشیک سخنرانی برای یک جمع کوچک و کم تعداد به مراتب کم دردسرتر از یک سخنرانی با تعداد زیادی مخاطب است در این گونه موارد بایستی با استفاده از حرکات دست، ایما و اشاره و مدیریت خوب زمان، کارسخنرانی را به پیش برد.ممکن است در بخش پرسش و پاسخ و یا در خلال سخنرانی عده ای پرسشهای غیرمعمول از شما داشته باشند می‌بایست مراقبت کنید در دام آنها گرفتار نشوید که در آن صورت مجلس از دست شما خارج خواهد شد. در این‌گونه موارد بهتر است اول تکلیف را روشن و بیان کنید که به پرسشهای خارج از موضوع و یا در لابلای برنامه سخنرانی پاسخ نخواهید داد.با آوردن مثالهای ملموس، کاربردی و روزمره، جملات، اشعار، ضرب المثلهای معروف، خاطرات جذاب، تجربیات گذشته، یافته های علمی و... گهگاه فضای سخنرانی را تلطیف کنید تا کار شما کسالت آور و خسته کننده نباشد.مطالب خود را حتی الامکان خلاصه و کوتاه بگویید و برای این کار یادداشتهای کوچکی حاوی سرفصل و کلمات کلیدی سخنرانی تهیه و آماده کنید تا روند سخنرانی و ارائه مطالب روال معقول و خوشایندی داشته باشد.گاهی اوقات از حضار و شرکت کنندگان بخواهید که کلمات آخر شما را بیان کرده و از این طریق مشارکت بیشتری به آنها در ارائه مباحث بدهید.هرگونه حرکات حاضران را زیرنظر داشته باشید ممکن است هر حرکت آنان پیامی به دنبال داشته باشد. مثلا اگر آنها زیاد به ساعت خود نگاه می کنند یا بر روی صندلی مدام جابجا می شوند و یا کارهایی مشابه انجام می دهند احتمالا بدین معنی است که:الف) خسته شده اند؛ب) وضعیت تنفس و هوای مکان برگزاری مناسب نیست؛ج) شما بیش از وقت تعیین شده صحبت کرده اید؛د) مطالب دیگر جاذبه و پذیرش لازم را ندارند.در بین سخنرانی پرانرژی و پویا باشید. درحقیقت روح شادابی و نشاط را به حاضرین انتقال بدهید و آنها را متمایل کنید به اینکه تا پایان همراه شما باشند.می توانید گاهگاهی تن صدای خود را بالا- پایین کنید و توجه افراد را بدین ترتیب همواره با خود داشته باشید.میکروفن همانقدر که می تواند در کیفیت کار شما اثر خوب داشته باشد همانقدر هم می تواند آزاردهنده و اذیت‌کننده باشد. مراقب میکروفن باشید.نوع به کارگیری و هنر استفاده از دستها و قدرت آنها در فهم و انتقال مطالب خیلی مهم است. نوع پوشش و لباس شما هم بی تاثیر در ارائه سخنرانی نیست. لباسهای رنگ و رو رفته، چروک و ناصاف، کفشهای نامناسب، آرایش مو و صورت هرکدام عواملی هستند که می توانند کار شما را تحت الشعاع قرار دهند.گاهی می توان از اسلاید، اورهد، پاورپوینت (POWER POINT) ، شعر، داستانهای کوتاه و وسایل سمعی و بصری برای انتقال بهتر مطالب استفاده کرد؛ به علاوه آنکه نمودارها، اعدادو ارقام (آمار) و تخته سیاه (وایت برد) هم یاری رسان شما هستند تا مطالبتان مستندتر باشند.جو و شرایط حاکم بر جلسه سخنرانی را به خوبی ارزیابی کنید. اگر احساس کردید که شنوندگان ظرفیت حرفهای شوخی و مزاح را ندارند از آنها پرهیز کنید.همیشه ممکن است عده ای نخاله و یا غیرنرمال در مجلس سخنرانی وجود داشته باشند باید بتوانید آنها را اداره کنید تا اوضاع را به هم نریزند.برای دریافت بازخورد حاصل از سخنرانی خود، در پایان، آدرس پست الکترونیک آدرس اینترنتی و یا تلفن خود را بیان کنید تا نقاط قوت و ضعف شما را منعکس کنند. در ابتدای سخنرانی یک بیوگرافی مختصر و مفید از خود برای حاضران ارائه دهید این کار باعث می شود شما را بیشتر باور کنند.در پایان نیز، یک چکیده در چند خط از موضوع و محتوای سخنرانی ارائه دهید.از علم روانشناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی سعی کنید برای ارائه سخنرانی بهتر بهره بگیرید.بزرگ کردن خود را در کوچک پنداشتن و تحقیر دیگران نبینید. افکار عمومی قاضی و داور خوبی درمورد سخنان و مطالب شما هستند.هرچقدر شتاب و تعجیل در بیان کلمات و جملات بیشتر باشد امکان تپق زدن و اشتباه هم بیشتر می شود، پس شمرده و با اعتماد به نفس صحبت کنید.چهره بشاش، احترام و رعایت ادب و کرامت انسانی، استفاده از تکیه کلام‌های دلنشین و درک روحیات، عواطف و تمایلات شنوندگان نکات با اهمیتی هستند که نبایستی از آنها غفلت کرد.منابع و ماخذ۱ – آرمیچل، ترنس – مردم در سازمانها – ترجمه دکتر حسین شکرکن – انتشارات رشد – چاپ دوم پاییز ۱۳۷۷۲ – باترا، ویجی و پرامد – اندیشه های خوب برای همه – ترجمه هیبت ا... اسدی – انتشارات آستان قدس رضوی – چاپ

اول ۱۳۸۱۳ – دکر، برت – مدیریت فرایند ارتباطات موثر – ترجمه دکتر بهزاد رمضانی – انتشارات نشر دایره – چاپ اول تابستان ۱۳۷۹*تدبیر

اصول مذاکره

ازروی جی لوییکی ، بروسی باری، دیویدام ، ساندرس ، مترجمان محمد ابراهیم گوهریان ، اردوان پور جاماسپ ، تحقیق و تدوین موسسه مطالعات و پژوهشهای تجارت جهانی گوهریان - تهران: نصل نو اندیش، ۱۳۸۷- ۵۲۰ صفحه مصور- مجموعه کتابهای تجارت جهانی :۷-ویراستار: نسیم روشنایی -ویرایش نهایی: زهرا صفاری عنوان فیپا اصلی:Essentials/of/negotiation۲۰۰۷ صفحه آرا: سپیده اله وردی طراح جلد: مهناز صبور ناشر: نسل نواندیش نوبت چاپ : اول نشانی فروشگاه: میدان ولیعصر – اول کریم خان، پلاک ۳۱۲ www.goharian.com فصل اول: ماهیت مذاکرهمذاکره:مهارتی است که تجزیه وتحلیل وبرقراری ارتباط را در بر دارد و هر کس می تواند آن را بیاموزد.ماهیت مذاکره:ملتها به این دلیل مذاکره می کنند تا مرزهای خود را به روی تجارت آزاد باز کنند وبه طورکلی مذاکره فرایندی است که نه تنها به سیاست مداری حرفه ای و فروشنده ای سطح بالا- یا وکیل مدافع وفا دار یک گروه "فشار سازمان یافته تعلق داشته باشد"کاری است که هر کس تا حدودی هر روز انجام می دهد.گر چه سرمایه گزاری ها اغلب به اندازه ی توافق های امنیتی یا پیوندهای همکاری بزرگ "پر ماجرا نیستند اما با هم مزاکره می کنند.گاهی مردم بر سر مسائل مهمی مانند شغل جدید مذاکره میکنند یا درباره ی چیزهای کم و بیش جزئی.مذاکرات به دلایل مختلف پیش می آیند:۱)برای موفقیت بر سر اینکه چگونه یک دارایی محدوود مثل زمین را تقسیم کنیم و در آن سهیم شویم۲)برای ایجاد چیز جدیدی که هیچ یک از طرفین نمی توانند تنهایی آن را به وجود آورند۳)برای حل یک مشکل یا مشاجره میان گروه هاتفاوت مفهومی در دو اصطلاح چانه زنی و مذاکره:۱)مذاکره و چانه زنی برای بیشتر مردم یک معنا دارد، ولی ما از این دو کلمه به گونه ای مشخص استفاده خواهیم کرد.اصطلاح چانه زنی را زمانی به کار خواهیم برد که وضعیتها ی رقابتی برنده– برنده بر سر قیمتها که در طرح اثاثیه ی مستعمل،بازار کهنه فروشی ها یا قرعه کشی خودروها پیش می آید را توصیف میکنیم.اصطلاح مذاکره را از زمانی به کار می بریم که به وضعیتهای برنده- برنده اشاره میکنیم مانند وضعیت هایی که هنگام تلاش طرفین برای پیدا کردن راه حل قابل قبول مشترک درباره ی یک ناسازگاری پیچیده بوجود می آید.۲) این که بسیاری از مردم فرض می کنند اصل مذاکره یک فرایند بده و بستان است که برای رسیدن به یک توافق کاربرد دارد.بسیاری از عوامل خیلی مهمی که نتایج یک مذاکره را به وجود می آورند در حین مذاکره اتفاق نمی افتد و پیش از آن که دو طرف، مذاکره را آغاز کرده یا بافت اطراف آن را تشکیل دهند، به وجود می آیند.منابع نگرش ودیدگاه ها در باره ی مذاکره:اولین منبع: تجربه ی خود ما در جایگاه مذاکره کنندگان و تعداد مذاکره هایی که هر روز انجام میدهیم.دومین منبع:رسانه ها، تلویزیون، رادیو، روزنامه و مجله واینترنت هستند که مذاکرات واقعی را هر روز گزارش می دهند.سومین منبع: منابع طبیعی تحقیقات علوم اجتماعی است که در جنبه های مختلف مذاکره اجرا شده اند.ویژگی های مشترک وضعیت های مذاکره ای:۱)در هر مذاکره دو یا چند گروه،دو یا چند نفر،دو گروه یا سازمان یا تعداد بیشتری از هر کدام وجود دارند. گر چه که مردم میتوانند با خود مذاکره کنند:یعنی زمانیکه کسی درباره ی این موضوع بحث میکند که آیا بعدازظهرمثلا جمعه به استخر برود یا مطالعه داشته باشد.۲)بین دو گروه یا چند گروه، تضادهای درخواستی وجود دارد:یعنی چیزی که فرد می خواهد همان چیزی نیست که طرف دیگر به آن نیاز دارد و گروه ها باید به دنبال راهی باشند که این ناسازگاری را برطرف کنند.۳)گروه ها به دلخواه مذاکره انجام می دهند:مذاکره تا حدودی یک فرایند داوطلبانه است.ما به این علت مذاکره می کنیم چون فکر می کنیم نسبت به زمانی که مذاکره نکرده ایم یا به تنهایی پیشنهاد طرف مقابل را قبول می کنیم می توانیم نتیجه ی کار خود را گسترش

دهیم.۴)گروه ها ترجیح میدهند به جای این که آشکارا دعوا کنند،مذاکره کنند و در جستجوی توافق باشند.چه زمانی ما نباید مذاکره کنیم؟۱)وقتی که همه چی را از دست می دهید:زمانیکه دراین شرایط قرار گرفتید به جای مذاکره کردن،گزینه های دیگری را انتخاب کنید.۲) وقتی همه چیز را فروخته اید:وقتی که همه چی به حد اکثر رسیده است معامله نکنید، در عوض قیمت را بالا ببرید.۳)وقتی که خواسته ها غیر اخلاقی هستند:۴)وقتی که به موضوع اهمیت نمی دهید:اگر نتیجه ی کار به نفع شما نیست مذاکره نکنید چونکه ممکن است همه را از دست بدهید و چیزی را بست نیاورید.۵)هنگامی که وقت ندارید :زمانی که تحت فشار هستید،ممکن است نخواهید مذاکره کنید.اگر فشارهای زمانی به ضرر باشد ممکن است پیامد های امتیازات خود را در نظر نگیرید و اشتباه کنید.۶)وقتی نیت آنها بد باشد:۷)وقتی صبرکردن موقعیت شما را بهتر می کند:شاید به زودی فناوری جدیدی را بدست آورید که موقعیت مالی شما پیشرفت کند یا اگر فکر میکنید که گذشت زمان به نفع شماست پس بر کنید.۸)وقتی که آماده نیستید:یعنی اینکه درباره ی آینده ی مذاکره وپیامدها ی آن مطمئن باشید.اتکای متقابل:یکی از ویژگی های اصلی وضعیت مذاکره این است که گروه ها برای بدست آوردن اهداف یا نتایج مورد نظر خود به یکدیگر احتیاج دارند.یعنی یا باید برای بدست آوردن اهداف خود با یکدیگر هماهنگی داشته باشند یا اینکه گزینه ی کار کردن با یکدیگر را انتخاب کنند،چون نتیجه ی احتمالی آن بهتر از آن است که به تنهایی کار می کنند و آن را به دست می آورند،وقتی گروه ها برای بدست آوردن نتیجه ی مورد نظر خود به یکدیگر وابسته باشند،اتکای متقابل دارندسازگاری مشترک:وقتی که دو طرف،اتکای متقابل دارند، می توانند بر نتایج و تصمیمات طرف مقابل تأثیر بگذارند واین سازگاری مشترک در تمام طول مذاکره ادامه دارد.پذیرش این نکته مهم است که مذاکره فرایندی است که با گذشت زمان تغییر می یابد و سازگاری مشترک یکی از دلایل اصلی تغییراتی است که در طی مذاکرات پیش می آیند.معضلات سازگاری مشترک:۱) اولین معضل یا معضل راستی:مقدار حرف راستی که،باید به طرف مقابل زده شود را مورد توجه قرار می دهد.از یک سو، گفتن همه چیز درباره ی خود به طرف مقابل این انکان را می دهد تا از شما سوء استفاده کند و نگفتن چیزی درباره ی نیازها یا خواسته های شما به طرف مقابل ممکن است به، بن بست منتهی شود.۲) دومین معضل اعتماد است:اگر هر چه طرف مقابل به شما می گوید را بپذیرید،آنها می توانند از شما سوء استفاده کنند و اگر عکس آن باشد و حرف طرف مقابل را قبول نکنید،در راه رسیدن به توافق مشکل زیادی خواهید داشت.میزانی که باید به طرف مقابل اعتماد کنید به عوامل بسیاری بستگی دارد،از جمله واکنش طرف مقابل،شیوه یرفتار او با شما در گذشته ودرک کامل فشارها برطرف دیگر در شرایط فعلی. ناسازگاری:نتیجه ی بالقوه روابط متقابل ، ناسازگاری است و ناسازگاری ها می توانند در نتیجه ی نیازهای بسیار متفاوت دو طرف یا سوء برداشتها و سوء تفاهم ها ایجاد شوند.سطوح ناسازگاری:۱) ناسازگاری درون شخصی:منابع ناسازگاری ها می توانند طرح ها،نظرات،احساس ها،ارزش ها،تمایلات یا تلاشهایی باشند که با یکدیگر در تضاد هستند.مثلا ما علاقه ی زیادی به خوردن بستنی داریم ولی از جایی که می دانیم که بستنی چاق کننده است مجبور می شویم که بستنی نخوریم.۲) ناسازگاری میان فردی:همان ناسازگاری میان مردم است مثل ناسازگاری های میان زن و شوهر،کارگران،مادرشوهر و عروس۳) ناسازگاری درون گروهی:بین اعضای گروه،یا دسته ها،یا خانواده ها می باشد.۴) ناسازگاری میان گروهی:میان سازمانها،ملتهای در حال جنگ،یا خانواده هایی که باکدیگر مشکل دارند روی می دهد. روشهای اصلی برای کنترل ناسازگاری عبارتند از:۱) رقابت کردن(هم چشمی یا چیره شدن):کسانیکه از این روش استفاده میکنند درباره ی اینکه طرف مقابل به اهداف خود می رسند یا نه،علاقه ی چندانی نشان نمی دهند و این افراد اهداف خود را حفظ میکنند و طرف مقابل را وادار به تسلیم می کنند.۲) تسلیم شدن :افرادی که از این روش استفاده می کنند به نتایج کاری خود علاقه یا نگرانی چندانی نشان نمی دهند.۳) عدم فعالیت(چشم پوشی کردن):عدم علاقه نسبت به نتایج کار خود و همچنین عدم وجود نگرانی از اینکه طرف دیگر به اهداف خود برسد.۴) حل مشکل:این افراد توجه زیادی به رسیدن اهداف خود دارند و خیلی علاقه دارند که بدانند طرف دیگربه اهداف خود

دسترسی دارد یا نه.۵) سازش ها:این روش تلاش متوسطی برای دنبال کردن نتایج کار کسی و به دست آوردن نتایج کاری طرف دیگر ارائه می دهد.فصل دوم: راهبردها و روشهای چانه زنی پراکنده:چانه زنی پراکنده با تعیین نقاط شروع،هدف و مقاومت آغاز می شود و شخص خیلی زود از نقطه ی شروع طرف آگاه می شود وبطور مستقیم یا با نتیجه گیری،نقطه ی هدف او را پیدا می کند.تمام موارد اهمیت دارند اما مقاومت از همه مهم تر است.فاصله ی بین نقاط مقاومت طرفین،میزان چانه زنی را مشخص میکند.در صورتیکه مثبت باشد فضای مذاکره ای را نشان میدهد که به احتمال زیاد توافقی درآن بوجود آمده و هرکدام سعی در بیشترکردن چانه زنی دارند.درصورت منفی بودن این فاصله،مذاکرات موفقیت آمیز غیر ممکن خواهد بود.چانه زنی پراکنده در اصل یک وضعیت نا سازگاری است که در آن طرفین به دنبال منافع خود هستند.گاهی اوقات این کار از راه پنهان کردن اطلاعات انجام می شود که در آن کوشش می شود تا طرف مقابل را گمراه کند و از مهارت کاربردی استفاده شود.تمام این روش ها می تواند فعل و انفعالات را از مذاکره ی آرام تا خصومت طعنه آمیز افزایش دهد.فصل سوم: راهبرد های و روش های مذاکره تکمیلی:ساختار اساسی مذاکره ی تکمیلی ساختاری است که ،در آن هر دو طرف می توانند اهدافی را شناسایی کنند که آنها را به مقاصدشان می رساند.مذاکره ی تکمیلی فرایند شناسایی این اهداف و شرکت درفرایندی است که به هر دو طرف اجازه می دهد اهداف خود را به حداکثر برسانند.مذاکره کنند گان به این سبب در مذاکرات تکمیلی شکست می خورند که عامل بالقوه یتکمیلی وضعیت مذاکره را درنیابند.یکی دیگر از دلایل شکست ها، فرضیه های پراکنده درباره ی مذاکره،ماهیت انگیزه آمیخته ی موضوعات یا رابطه ی قبلی مذاکره کنندگان با یکدیگر است.برای اینکه مذاکره ی تکمیلی موفقیت آمیز باشد باید فرایند های بی شماری را طی کرد: اول اینکه طرفین باید نیازها و اهداف واقعی یکدیگر را دریابنددوم اینکه آنان باید یک جریان آزاد اطلاعات وتبادل آزاد نظارت را به وجود آورندسوم باید به وجوه تشابه خود توجه کنند یعنی به جای توجه به اختلاف ها به موارد مشترک توجه کنندچهارم به دنبال راه حل هایی باشند که نیازهای هر دو طرف را برآورده کند.فصل چهارم: راهبردهای برنامه ریزی:بر نامه ریزی مهمترین فعالیت مذاکره است.مذاکره کنندگان اغلب به دلایل مختلفی در ایجاد کردن برنامه ریزی شکست می خورند. برنامه ریزی موثر به مذاکره کنند گان اجازه می دهد تا مسیری را طراحی کنند که آنها را به سوی توافق راهنمایی می کند.مذاکره کننده ای که با احتیاط بر نامه ریزی می کند می کوشد تا کارهای زیر را انجام دهد:۱) موارد اصلی را که، باید در مذاکره ی آینده برطرف شوند را دریابد۲) تمام موضوعات را جمع آوری کند وپیچیدگی ترکیب چانه زنی را بفهمد۳) فرایندی را برنامه ریزی کند که از طریق آن ایده های خود را ارائه و آن ها را به طرف مقابل بقبولاند۴) از اهداف،موضوعات،راهبردها،منافع،محدودیت ها،مقاصد،پیشنهادهای مقدماتی و حدود اختیارات طرف مقابل آگاه شود و....وقتی مذاکره کنندگان بتوانند هر کدام از این موارد را در نظر بگیرند و آنها را ارزیابی کنند می دانند که چه می خواهند در نتیجه از مسیر پیش روی خود درک واضح تری خواهند داشت.فصل پنجم: مذاکرات هر دو،احساس مثبت و منفی را به وجود می آورند:احساس مثبت با جلب توجه به طرف مقابل،نظر خوب داشتن درباره ی پیشرفت طرفین و فرایند مذاکره یا علاقه مند بودن به نتایجی که مذاکره ایجاد کرده است به وجود می آید.بر عکس احساسات منفی در اثر بیزاری نسبت به طرف مقابل،احساس بد داشتن درباره ی پیشرفت فرایند مذاکره یا نارضایتی از نتایج آن ایجاد می شود.فصل ششم:داشتن قدرت در مذاکره:برای در نظر گرفتن قدرت دو راه اصلی وجود دارد.۱-قدرت چیره شدن ۲-برابری قدرت۱)قدرت چیره شدن :در مذاکره قدرت در اصل سلطه گر و سرکوب گرانه است۲)برابری قدرت:بیان می کند که قدرت بطور مشترک با طرف دیگر تقسیم می شود تا طرفین با یکدیگر به منافع و اهداف مشترکی برسند.انجام معامله با افرادی که قدرت بیشتری دارند :(میشل واتیکنز)۱)خود را قدرتمند نشان دهید۲)با انجام دادن معامله های پشت سر هم،به کارها سرعت بیشتری دهید.۳)برای به حد اکثر رساندن قدرت از قدرت رقابتی استفاده کنید۴) اطلاعات خوب همیشه یک منبع قدرت اند یعنی به دنبال اطلاعاتی باشید که موقعیت مذاکره ای و،وضعیت شما را بهتر کنند.۵) طرف مقابل را به گروههای کوچکترتقسیم

کنید:یعنی در معامله با طرفی که قدرت زیادی دارد،به خصوص اگر یک گروه یا سازمان باشد، باید بکوشد تا روابط چند گانه ای را بوجود آورد ودر مذاکرات چند نفره شرکت کند.و...فصل هفتم:اصول اخلاقی مذاکرهاصول اخلاقی معیارهای اجتماعی هستند که درباره ی آنچه در یک وضعیت خاص درست یا نادرست بطور گسترده به کار می روند یا فرایندی هستند که آن معیارها را تنظیم می کند.چگونه مذاکره کنندگان می توانند با فریب کاری طرف مقابل،برخورد کنند؟ ۱)سوال های بازجویانه کنید:تحقیقات نشان میدهد که بیشتر خریداران نمیتوانند سئوال کنند و سئوال کردن می تواند اطلاعات بسیاری که بطورعمدی فاش نشده را بیان می کند.مثلا در یک شبیه سازی آزمایشی مذاکره در ارتباط با فروش رایانه،خریداران یا باید درباره ی وضعیت رایانه سئوال کنند یا هیچ سئوالی نکنند.نتایج نشان داده که سئوال کردن درباره ی شرایط رایانه،میزان گفته های فریب آمیز فروشنده و دروغ هایی که برای بالا بردن کیفیت به کارمیرود را میتوان بطورکلی کاهش داد.۲)طرف دیگر را مجبور کنید که دروغ بگوید یا کنار برود:اگر به این شک دارید که طرف درباره ی یک مساله،حقه بازی کرده یا رفتار فریب آمیزی دارد وحقیقت را آشکارا بیان نمیکند،سئوالی کنید تا مجبور باشد دروغ بگوید.۳)بلوف زنی طرف مقابل را اعلام کنید:به طرف مقابل بگویید که میدانید بلوف زنی میکند یا دروغ میگوید واینکاررا با جدیّت انجام دهید۴)مانند رفتار طرف مقابل رفتار کنید:اگر طرف مقابل بلوف زنی کند شما بیشتر بلوف زنی خواهید کرد.اگر اطلاعات را اشتباه بیان می کند شما هم همین کار را انجام میدهید.انجام چنین رفتاری اشتباه است چونکه فقط رفتاربد شما را شدیدتر می کنید وباعث می شوید تا مذاکرات با طرف مقابل به بن بست منتهی می شود.ایجاد روابط و همدلی در گروه: بررسی ها نشان داده اند گروه هایی که با یکدیگر روابط نزدیک وشخصی دارند در مقایسه با افراد گروه های دیگر این ویژگیها را دارند.۱)احساس همکاری و همدلی ۲) تنظیم قراردادهایی که بهتر از قراردادهایدیگر است۳) به نتایجی که طرف دیگر به دست می آورد و همچنین نتایج خود توجه می کنند ۴)درباره ی تصمیم گیری و کارهای اصلی بهتر عمل می کنند.فصل هشتم:بهترین کارها در مذاکرهبرای مذاکره کنندگانی که می خواهند مهارت های مذاکره ای خود را بیشترکنند ۹ روش کلی وجود دارد که عبارتنداز: ۱)آمادگی فرد قبل از مذاکره ۲)ساختار اساسی مذاکره را مشخص کنید۳)آماده باشید تا مذاکره را ترک کنید۴)ناسازگاری های اصلی مذاکره را کنترل کنید۵)موارد نا مشخص را به خاطر داشته باشید۶)یکپارچگی ها خود را حفظ کنید۷)شهرت خود را حفظ کنید۸)از تجربیات خود استفاده کنید ۹)به خاطر داشته باشید که خردمندی و انصاف به هم مربوط اند.

چگونگی خوب حرف زدن

تدوین: پایگاه مدیریار اهمیت کلام: قرآن کریم از سنخ کلام است خود را به عنوان بیان معرفی کرده است: «هذا بیان للناس» (آل عمران، ۳ / ۱۳۸) گر چه بیان، مفهومی است گسترده و بر هر چیزی که مبین مقصود و مراد انسان باشد اطلاق می شود، خواه سخن یا خط یا اشاره، لکن شاخص همه آنها سخن است و لذا قرآن به آداب سخن، بیش از خط یا اشاره پرداخته است.به حسب عادت، سخن گفتن مسأله ساده‌ای به نظر می رسد لکن با اندک تأمل خواهیم دانست که این امر از پیچیده‌ترین و ظریف‌ترین اعمال انسانی است.این ظرافت عظمت، از یک سو به نحوه همکاری اعضای دستگاه صوتی برای ایجاد اصوات مختلف و نیز به وضع لغات و چینش آنها به دنبال یکدیگر مربوط است و از سوی دیگر به تنظیم استدلالات و بیان احساسات از طریق عقل مربوط می شود. عظمت زبان، این عضو کوچک و فعال، و سخن که فعل آن است، از نکات زیر دریافت می شود: ۱. آن گونه که از آیات ۱ تا ۴ سوره الرحمن استفاده می شود، یکی از مهم‌ترین نعمت‌های الهی بعد از نعمت آفرینش، نعمت بیان است. در این آیات آمده است: «الرحمن.علم القرآن. خلق الانسان. علمه البیان» خدای رحمان، قرآن را یاد داد، انسان را آفرید، به او بیان آموخت. گویا مفهوم این سخن آن است که انسان است و بیانش. ۲. در قیامت از مسؤولیت زبان سؤال می شود.در سوره بلد آیات ۸ و ۹ می خوانیم: «الم نجعل له عینین. و لسانا و شفتین» آیا دو چشمش ندادیم، و زبانی و دو لب. شاید تعقیب آیه فوق به آیه ۱۰ این سوره: «و هدیناه

النجدین» و هر دو راه خیر و شر] را بدو نمودیم)، این مطلب را می فهماند که زبان یکی از ابزار هدایت است. ۳. سخن بهترین ابزار انتقال افکار و حتی تأثیر گذاری است که در کلام پیامبر به عنوان سحر به آن اشاره شده. فرمود: ان من البیان سحرا.(۱) ۴. از میان معجزات انبیا، با عظمت‌ترین معجزه، معجزه خالده نبوی یعنی قرآن، از سنخ کلام است. تأثیر این معجزه تا بدانجا بوده که کفار با شنیدن این کلام، از آن به

مدیریت جلسات و سخنرانی

میر عظیم قوام

انتشارات جمال الحق: خلاصه کتاب: ارائه دهنده : محمدجواد مؤذنیان فهرست مطالب بخش اول: مدیریت جلسات ۴ فصل اول/ مدیریت قبل از جلسات ۴ فصل دوم/ مدیریت در اثناء جلسات ۵ فصل سوم/ مدیریت بعد از جلسات ۵ بخش دوم: مدیریت سخنرانی ۵ فصل اول/کلیات ۵ فصل دوم/ تجزیه و تحلیل شنونده ۵ فصل سوم/ جمع آوری مطالب برای سخنرانی ۵ فصل چهارم/ سازماندهی متن سخنرانی ۵ فصل پنجم/ شروع و خاتمه سخنرانی ۵ فصل ششم/ کاربرد زبان ۵ فصل هفتم/ ایراد نطق ۵ فصل هشتم/ کاربرد وسایل کمک آموزشی ۵ فصل نهم/ تقویت اعتبار سخنرانی ۵ بخش سوم: ۵۰۰ پیام کوتاه به مدیران ۵ هدایت سازمان ۵ مدیریت زمان ۵ فعالیت یا محصول سازمان ۵ مشتریان، مخاطبین و مراجعین ۵ رفتار با مافوق ۵ رفتار با کارکنان و مدیران تابعه ۵ امور شخصی و اخلاقی ۵ خانواده ۵ بخش اول: مدیریت جلسات فصل اول/ مدیریت قبل از جلسات ۱- ضرورت تشکیل جلسه ۲- تبیین دستور جلسه ۳- پیش نویس و طرح اولیه برای مباحث ۴- تعیین تعداد و سطح اعضای جلسه ۵- مدت زمان جلسه ۶- مکان و زمان برگزاری جلسه ۷- تعیین رئیس و دبیر جلسه ۸- دعوتنامه ۹- پذیرایی فصل دوم/ مدیریت در اثناء جلسات ۱- زمان شروع جلسه ۲- تلاوت قرآن مجید ۳- شروع بحث با سخنان کوتاه رئیس ۴- کلیات هر دستور جلسه ۵- بحث تفصیلی هر دستور جلسه ۶- موضع گیری رئیس جلسه ۷- مشارکت همه اعضا ۸- کنترل سخنان اعضا ۹- خودکنترلی رئیس ۱۰- جمع بندی و تصمیم گیری ۱۱- شفافیت تصمیمات اتخاذشده و مسؤولیت ها ۱۲- ثبت و ضبط مباحث جلسه ۱۳- زمان ختم جلسه فصل سوم/ مدیریت بعد از جلسات ۱- ارسال صورتجلسه و مصوبات ۲- پیگیری قاطع ولی محترمانه مصوبات ۳- بکارگیری سیاست تشویق و تنبیه ۴- پیگیری در ابتدای جلسه بعد بخش دوم: مدیریت سخنرانی فصل اول/کلیات ۱. اگر از ایستادن در مقابل جمع و ایراد سخنرانی ترس دارید، آگاه باشید که در این ترس تنها نیستید و این ترس برای افراد بسیار زیادی وجود دارد. ۲. خود را در حال ایراد سخنرانی مؤثر و قوی تصور کنید. ۳. در حال سخنرانی بهترین حالت جسمی و روحی را داشته باشید. ۴. قبل از شروع صحبت، چند نفس عمیق بکشید. ۵. در مورد مقدمه سخت کار کنید. ۶. با شنوندگان ارتباط چشمی برقرار کنید. ۷. از وسایل کمک آموزشی استفاده کنید. ۸. در آنچه می گویید صادق باشید. ۹. موضوع سخنرانی باید برای مخاطبان، جذاب و مفید باشد. فصل دوم/ تجزیه و تحلیل شنونده در تجزیه و تحلیل شنوندگان و صحبت کردنی که مناسب حال آنها باشد ، موارد ذیل باید مورد توجه قرار گیرند: ۱) سن مخاطبان. ۲) جنسیت مخاطبان. ۳) مذهب مخاطبان. ۴) تعلق گروهی مخاطبان. ۵) قوم و نژاد و آداب و رسوم مخاطبان. ۶) سطح معلومات مخاطبان. ۷) نگرش مخاطبان نسبت به سخنران. ۸) توقع مخاطبان بر اساس موقعیت. نکته: با عنایت به موارد فوق¬الذکر -با هر روشی که امکان دارد- بایستی قبل از سخنرانی اطلاعات لازم را در مورد مخاطبان خود به دست آورید. فصل سوم/ جمع آوری مطالب برای سخنرانی به اندازه کافی مطالعه کرده و یادداشت برداری کنید. از نظر و تجربه افراد صاحب نظر در رابطه با موضوع سخنرانی استفاده کنید. از کتابخانه ها و منابع موثق اینترنت کمک بگیرید. برای انجام یک سخنرانی خوب بایستی موارد زیر را نیز برای استفاده در سخنرانی جمع آوری کنید. ۱) مثال ها و مصادیق. ۲) آمار و ارقام (صحیح و دقیق). ۳) نظر

دانشمندان و متخصصان. نکته: هر قدر موضوع سخنرانی مربوط به مسایلی باشد که در مورد آن تجربه و معلومات قبلی دارید، به همان میزان تسلط شما بیشتر شده و سخنرانی بهتری ایراد خواهید کرد. فصل چهارم/ سازماندهی متن سخنرانی سازماندهی کردن متن سخنرانی مهم است زیرا شنوندگان توقع دارند مطالب به هم مربوط باشند. آنها در برابر سخنرانانی که از موضوعی به موضوع دیگر می پرند، صبر کمی دارند. این را در ذهن داشته باشید که شنوندگان (بر خلاف خوانندگان) اگر در فهم مطالب گوینده دچار مشکل شوند، نمی توانند به صفحه قبل برگردند. نکته های اصلی را به دقت انتخاب کنید و به نحو راهبردی منظم و مرتب کنید. میزان وقت اختصاص داده شده به نکته های اصلی را متعادل کنید. در خصوص ترتیب بیان مطالب به دقت تصمیم گیری کنید. عناوین قسمت های مختلف سخنرانی (مقدمه – متن – نتیجه گیری) را به تفکیک و به گونه ای باید روی کاغذ آورد که هنگام سخنرانی به راحتی قابل استفاده باشد. یادداشت ها باید خوانا باشد. در اثناء سخنرانی لازم است برای ادای برخی مطالب حالت هایی برای خود داشته باشید. (مانند بلند شدن، آهسته گفتن، تأکید کردن و ...) برای فراموش نکردن این مطلب در حین سخنرانی، می توان از قبل با علایم و یا نوشتن کلمه های فوق در کنار مطالب مورد نظر، مشکل را حل کرد. فصل پنجم/ شروع و خاتمه سخنرانی ۱) شروع ها همیشه مهم هستند. شروعی ضعیف ممکن است شنوندگان را گیج یا دلزده کند و سخنران هرگز نتواند آنها را تحت پوشش بگیرد. ۲) مقدمه را طولانی نکنید. ۳) مقدمه خود را بارها تمرین کنید تا بدون مراجعه به یادداشت بتوانید... ۴) اکثر افراد، شنوندگان ضعیفی هستند. بهتر است در مقدمه اجمالاً مشخص کنید که در طول سخنرانی چه خواهید گفت. ۵) در شروع سخنرانی توجه و علاقه شنوندگان را جلب کنید •. موضوع را به مخاطب ارتباط دهید •. اهمیت موضوع سخنرانی را به مخاطبان تفهیم نمایید •. احساسات عاطفی و کنجکاوی مخاطبان را تحریک نمایید. •با پرسیدن یک یا چند سؤال، ذهن مخاطبان را درگیر موضوع کنید. ۶) موضوع سخنرانی خود را به وضوح بیان کنید. در غیر این صورت مخاطبان شما گیج می شوند و همین که آنها گیج شوند، شما برای جذب آنان به سخنرانی شانس کمتری خواهید داشت. ۷) از آنجا که اظهارنظر نهایی شما و نتیجه گیری از بحث به احتمال زیاد مدت زیادتری در ذهن مخاطبان می ماند، لذا باید نتیجه گیری را با همان دقتی که مقدمه را تهیه کردید، با مهارت و استادی انجام دهید. و نهایتاً سخنرانی خود را می توانید به یکی از شکل های زیر خاتمه دهید: ۱) بیان خلاصه مطالب ارائه شده و نکته های اصلی آن. ۲) تمام کردن سخنرانی با یک نقل قول. ۳) استفاده از یک عبارت برجسته و مهیج که خود ساخته اید. ۴) اشاره مجدد به مقدمه بحثتان. البته تلفیقی از روش های فوق نیز می تواند خاتمه خوبی باشد. فصل ششم/ کاربرد زبان زبان نقش مهمی در سخنرانی دارد. آشنایی یک سخنران با انواع واژه ها و معانی آنها و اینکه در هر مورد از چه واژه هایی استفاده شود، اهمیت فراوانی دارد. ۱) انتخاب واژه ها و کلمات باید با فرهنگ و سطح سواد و ... مخاطبان متناسب باشد. ۲) تا وقتی معنی واژه ای را نمی دانید، آن را در سخنرانی به کار نبرید. ۳) از به کار بردن چند کلمه مترادف و هم معنی به دنبال هم خودداری کنید. ۴) برای وصل کردن بخش های مختلف سخنرانی از تکیه کلام و عبارات تکراری استفاده نکنید. ۵) برای تأثیرگذاری بیشتر سخنرانی از تشبیه و استعاره و نیز کلماتی استفاده کنید که برای شنونده تصویر ذهنی ایجاد کند. به طور کل رعایت ادب و نزاکت در طول سخنرانی را فراموش نکنید. فصل هفتم/ ایراد نطق در این فصل از کتاب توضیحات کوتاهی در هر یک از موارد زیر ارائه شده است ♫. شیوه های ایراد نطق ♫ کیفیت صدای گوینده ♫ میزان صدا ♫ شدت صدا ♫ سرعت سخنرانی ♫ مکث ها ♫ تنوع صدا ♫ تلفظ ♫ گویش ♫ ارتباطات غیر زبانی فصل هشتم/ کاربرد وسایل کمک آموزشی مزایای وسایل کمک آموزشی روشنی و صراحت وسایل کمک آموزشی ایجاد علاقه ماندگاری بیشتر در ذهن انواع وسایل کمک آموزشی تجهیزات الگوها تصاویر نمودارها جداول اسلایدها و نوارهای ویدئویی پاورپوینت نکاتی در مورد استفاده از وسایل کمک آموزشی فصل نهم/ تقویت اعتبار سخنرانی کسب اعتبار موارد زیادی بر اعتبار سخنران تأثیر می گذارد از جمله:

صلاحیت، مهارت و دانش سخنران شخصیت سخنران جذابیت فیزیکی و جسمانی سخنران اعتبار اجتماعی و شهرت سخنران انواع اعتبار راه های تقویت اعتبار استفاده از مدارک و شواهد بخش سوم: ۵۰۰ پیام کوتاه به مدیران هدایت سازمان ۱- مدیریت، هدایت و به کارگیری نیروها و امکانات است، نه وارد امور اجرایی و جزئی شدن. ۲- تفکر، تعقل، نوآوری و خلاقیت داشته باشید. ۳- ماهی یک بار با مدیران تابعه خود تشکیل جلسه بدهید، عملکردشان را بررسی و مصوبات قبلی را پیگیری کنید و سیاست ها و جهت گیری های آینده را با هم ترسیم کنید. مدیریت زمان ۱- کمبود وقت بیشتر به خودتان برمی گردد، تقصیر دیگران و چیزهای دیگر نیندازید. ۲- به عقیده متخصصان، در مقابل هر دقیقه وقتی که صرف برنامه ریزی می کنید، معادل ده دقیقه وقت در حین انجام کار صرفه جویی می کنید. ۳- پایبندی به جدول زمان بندی کارها بسیار خوب است، اما خیلی هم خشک و سرسخت نباشید، انعطاف¬پذیر باشید و به برخی مصلحت ها و اولویت های پیش آمده ترتیب اثر بدهید. فعالیت یا محصول سازمان ۱- هرگز به وضع موجود قانع نباشید، دنبال پیشرفت، ترقی و محصولات و فعالیت بیشتر و بهتری باشید. ۲- منافع بیشتر را در افزایش کیفیت محصول یا فعالیت سازمانتان بجویید. ۳- خدمات پس از فروش خود را بهبود ببخشید. مشتریان، مخاطبین و مراجعین ۱- برای تمایلات و سلایق مخاطبین و مشتریان سازمان خود ارزش قائل شوید. ۲- رضایت مشتریان و مخاطبین خود را اندازه گیری کنید. ۳- باور کنید که پرخاش و تهاجم به دیگران، شما را به خواسته هایتان نمی رساند. رفتار با مافوق ۱- اگر کاری به شما واگذار می شود که خارج از توان شماست، با شهامت نپذیرید. ۲- در برابر مافوق خود احساس ذلت و حقارت نکنید. ۳- به خاطر رضایت مافوق خود، موجبات نارضایتی مردم یا خشم خداوند را فراهم نکنید. رفتار با کارکنان و مدیران تابعه ۱- با کارکنان و مدیران تابعه خود مهربان و خوش اخلاق باشید. ۲- به کارکنان خود نگاه ابزاری نداشته باشید، آنها انسان هستند. ۳- برای گره گشایی از مشکلات کارکنانتان، به آنها مساعده، وام و یا پول قرض بدهید. امور شخصی و اخلاقی ۱- ریاست طلب نباشید، چرا که آخرش هلاکت است. ۲- حدس و گمان را کنار بگذارید، آگاهانه تصمیم گیری کنید. ۳- هر روز لحظاتی را با خود خلوت کرده و در محیطی آرام و بدون مزاحمت تفکر کنید. خانواده ۱- بین کار و زندگی شخصی توازن برقرار کنید. ۲- برای خانواده خود وقت بگذارید. دادن پول زیاد و در اختیار گذاشتن اتومبیل، نیازهای آنان را تأمین نمی کند. ۳- گاهی در امور خانه به همسرتان کمک کنید. به ویژه کارهایی که معمولاً جزء وظایف خانم ها می باشد.

سخنرانی عمومی

Bryant Hilton, Dell PR

ساعت ۹ صبح روز شنبه است و شما به تنها چیزی که فکر نمی‌کنید سخنرانی کردن در جلوی جمع است. ناگهان مدیرتان شما را صدا می‌کند و به شما می‌گوید که باید هفته آینده برای ۵۰ نفر از همکارانتان درباره وضعیت پروژه سخنرانی کنید. واکنش شما چه خواهد بود؟ آیا احساس می‌کنید که سخنرانی عمومی نیز بخشی از وظایف عادی شماست؟ آیا به این فکر می‌افتید که چگونه از این فرصت برای بهتر نشان دادن خود به مدیرتان استفاده کنید و سعی می‌کنید اطلاعات کامل و جامع و جذابی را برای سخنرانی خود فراهم کنید؟و یا مثل اغلب مردم، از جلوی دیگران ایستادن و سخنرانی کردن و مورد قضاوت آن‌ها قرار گرفتن احساس ترس و وحشت می‌کنید؟ آیا می‌توان یک سخنران معمولی بود و با یادگیری مهارت‌هایی یک سخنران مجذوب کننده و الهام بخش شد؟ آیا می‌توان از سخنرانی عمومی به شدّت هراسان و وحشت‌زده بود امّا با یادگیری مهارت‌هایی به آرامش دست یافت و حتی از سخنرانی کردن لذت برد؟پاسخ این دو سوال بدون تردید «بله» است.بارها شنیده‌اید که ما امروز در عصر اطلاعات زندگی می‌کنیم. هرگز پیش از این، اینهمه اطلاعات در دسترس بشر قرار نداشته است. آهنگ تغییر و توسعه به قدری سریع است که باید به

طور ثابت کار کنیم تا از دور خارج نیفتیم. مردم بیش از همیشه، به عنوان بخشی از این به هنگام بودن دائمی، مجبور به ارائه اطلاعات به دیگران هستند و باید اطلاعاتشان را در اختیار همکارانشان قرار دهند.دو زمینه مهارتی عمده وجود دارد: مهارت‌های ارائه موثر، استفاده از ابزارهای آموزشی، استفاده از فن بیان، سازماندهی به مطالب و غیره. مدیریت خود، توانایی حفظ آرامش و خونسردی در جلوی جمعیادگیری این مهارت‌ها نه تنها تفاوت چشمگیری در کیفیت ارائه شما به وجود می‌آورد بلکه باعث می‌شود تا از این کار لذت ببرید. سخنرانان مسحور کننده و جذاب بسیار نادرند امّا تنها دلیلش این است که اغلب مردم زمان کافی برای یادگیری مهارت‌های سخنرانی صرف نمی‌کنند.سخنران خوب بودن، باعث بهبود موقعیت شغلی، زندگی اجتماعی و به طور کلی رضایت کاری شما خواهد شد. یک سخنران خوب می‌تواند تقریباً هر موضوعی را به یک موضوع مورد علاقه برای شنوندگان تبدیل کند. یادم می‌آید که یکی از دوستانم می‌گفت جالب‌ترین و تفکر برانگیزترین سخنرانی‌ای که تا کنون در آن شرکت داشته درباره «فرایند چاپ» بوده است!ترس‌های سخنرانی عمومیمردم دقیقاً از چه چیز سخنرانی عمومی می‌ترسند؟لیست چیزهایی که زیاد می‌شنویم به قرار زیرست: گلویم خشک می‌شود و قادر به حرف زدن نمی‌باشم. یادم می‌رود که درباره چه چیزی حرف می‌زدم و ذهنم کاملاً پاک می‌شود. از سوالات حاضران می‌ترسم. اگر نتوانم پاسخ دهم چه می‌شود؟ وجود یک نفر در جمع که بیش از من در این باره می‌داند. توجه مردم به دستپاچه بودن و عصبی بودنم. ترک سالن در میان سخنرانی توسط برخی از حاضران و یا صحبت کردن آن‌ها با هم. ارائه من آنقدر بد باشد که ارتباطات شغلی و اجتماعیم را به خطر اندازد. می‌ترسم یکنفر وسط سخنرانی من بلند شود و با صدای بلند به ایرادگیری و برهم‌زدن سخنرانی بپردازد. از ایستادن جلوی جمع دچار اضطراب و ترس می‌شوم.راه‌های مقابلهنخست، بپذیریم که ما انسان‌ها به ترس نیاز داریم. بدون توانایی «ترسیدن»، امروز ما وجود خارجی نداشتیم. پیشینیان ما با اتکاء به «ترس»، خود را در مقابل موجودات بزرگ‌تر، قوی‌تر و سریع‌تر حفظ کرده‌اند.هنگامی که ما می‌ترسیم، ذهن ناهشیار (ناخودآگاه) ما کنترل را به دست می‌گیرد و ما را برای اقدام فیزیکی و جسمی آماده می‌کند. ما به منظور نجات از یک تهدید فیزیکی، به طور خودکار با یک واکنش سریع، عکس‌العمل نشان می‌دهیم. در برخی مواقع، این واکنش می‌تواند به نجات جان ما بینجامد.در خلال این واکنش «ستیز یا گریز»، تنفسمان تندتر می‌شود تا برای کار بدنی سخت آماده شویم، عرق می‌کنیم تا بدنمان خنک‌تر شود، و حس می‌کنیم که قادر به فکر کردن نیستیم. باید به یاد داشته باشیم که بقا در شرایط اولیه و بدوی اساساً بیشتر نیازمند اقدام است تا تفکر.ما به هنگام سخنرانی به مقدار کمی اضطراب نیاز داریم. این باعث می‌شود که قدرت ما در به یادآوری مطالب افزایش یابد، سطح انرژی ما بالاتر رود و تمرکز ما برای ارائه مطالب بیشتر شود. مردم از یک سخنران بیحال و بی‌خیال به سرعت خسته می‌شوند!بنابراین، ما نه اضطراب زیاد می‌خواهیم و نه آرامش زیاد. ما به تنش کافی نیاز داریم تا به ما انرژی و آرامش کافی برای تفکر و به یادآوری دهد. ما نیاز به تعادل مناسب بین این دو داریم.بنابراین، ما نه اضطراب زیاد می‌خواهیم و نه آرامش زیاد. ما به تنش کافی نیاز داریم تا به ما انرژی و آرامش کافی برای تفکر و به یادآوری دهد. ما نیاز به تعادل مناسب بین این دو داریم.اغلب سخنرانان وحشت‌زده‌ای که ما آموزش داده‌ایم، «الگوی ترس» نسبتاً ثابتی داشتند: شما ارائه مطلبی را در پیش دارید. درباره‌اش فکر می‌کنید، تصوًر می‌کنید کارها خراب می‌شود و احساس اضطراب می‌کنید. به طور غیرارادی، بین «فکر سخنرانی» و «احساس ترس» در ذهن شما تداعی برقرار می‌شود. هنگامی که در شرایط واقعی «جلسه سخنرانی» قرار گرفتید، دچار ترس و اضطراب شدید می‌شوید!این «مرور ذهنی منفی» برای یک رویداد نام دارد. و تعجب‌آور نیست که با وابستگی و تداعی نزدیکی که بین این دو در ذهن شما به وجود می‌آید، هنگامی که در موقعیت واقعی قرار گرفتید احساس ترس و وحشت کنید.پاولوف نشان داد که وقتی به طور مکرّر هنگام غذا دادن به سگ‌ها، یک زنگ را به صدا در می‌آوردند، بعداً فقط با شنیدن صدای زنگ، بزاق دهانشان ترشح می‌کرد.انسان‌ها نیز همین گونه‌اند. چنانچه به طور مکرّر با تصوّر چیزی احساس ترس کنند، هنگامی که در آن شرایط قرار گیرند هم احساس ترس خواهند کرد. امّا انسان‌ها می‌توانند یاد بگیرند که بندبازی، جنگیدن یا خنثی کردن بمب را در

ذهن خود با آرامش روان‌شناختی، وابسته (متداعی) سازند. ما می‌توانیم یاد بگیریم که یک تداعی را در ذهنمان تغییر دهیم.تمرین: واکنش به سخنرانی عمومی با آرامش، نه ترسمکان ساکتی را پیدا کنید که بتوانید ۱۰ تا ۱۵ دقیقه بدون مزاحم در آنجا باشید. چشمانتان را ببندید و حواستان را روی دستانتان متمرکز کنید. احساس آن‌ها را به هنگام آرمش (ریلکس بودن) در ذهنتان تصوّر کنید. با گسترس آرمش، اجازه دهید ذهنتان کم‌کم به زمانی که شما کاملاً در آن احساس راحتی و آرامش می‌کردید برسد. مثلاً زمانی که در وان حمام خوابیده بودید یا موسیقی گوش می‌دادید یا حتی بعدازظهری با دوستان که می‌گفتید و می‌خندیدید و زمان خوشی داشتید.اکنون سعی کنید حس واقعی آن لحظه را درک کنید. به رنگ‌ها، اشیاء، صداها، و حتی بوها و مزه‌های مربوط به آن لحظه توجه کنید. سعی کنید آن حس‌ها را در خودتان زنده کنید و بازگردانید، انگار دوباره همانجا هستید.هنگامی که آن حس در شما به وجود آمد، تصوّر کنید دارید تلویزیون تماشا می‌کنید و خود را بر صحنه تلویزیون ببینید که آن سخنرانی را ارائه می‌کند. با آرامش و سر فرصت به آن گوش کنید. دقت کنید که «بر صفحه تلویزیون بودن» است که باعث می‌شود احساس آرامش و راحتی کنید.اکنون توجه خود را معطوف صفحه تلویزیون کنید و حس سخنرانی کردن به آن شکل را همراه با احساسات خوش قبلی تجربه کنید. چند لحظه این کار را ادامه دهید، انگار که دارید خواب می‌بینید. هنگامی که چند دقیقه از این حالت لذت بردید، چشمانتان را باز کنید و سرحالی و هوشیاری را در خود حس کنید.این متن را چند بار بخوانید تا مطمئن شوید تمام مراحل آن را به ذهن سپرده‌اید. این تمرین را چند بار تکرار کنید و به تفاوت‌های آن در هر بار توجه کنید.برای بعضی از افراد این تمرین آسان‌تر از بقیه است. اگر شما با انجام دادن آن مشکل دارید می‌توانید از یک مشاور یا روان‌شناس برای بالا بردن حس اعتماد به نفستان استفاده کنید. در این رابطه غالباً استفاده از هیپنوتیزم نیز موثر است.اجتناب از اشتباهات عمده در سخنرانی عمومیهنگامی که من برای نخستین بار شروع به سخنرانی در جمع کردم به نحوه نگاه کردن حضار بسیار حسّاس بودم. در خلال سخنرانی سعی می‌کردم ذهن آن‌ها را بخوانم. آیا چهره درهم فرو برده‌اند؟ آیا چهره‌شان بی‌حالت است؟ آیا این به معنی مخالفت آن‌هاست؟ اگر هیچکس لبخند به لب نداشت واقعاً ناراحت می‌شدم. اگر یکی از حضّار چهره دوستانه‌تری داشت من در تمام سخنرانی تقریباً فقط به او نگاه می‌کردم و به دیگران کاری نداشتم.یکبار در یک کارگاه آموزشی دو روزه که برای ۴۰ نفر برگزار می‌کردم، خانمی در ردیف جلو نشسته بود که مرتباً چهره‌اش را در هم فرو می‌برد و حتی گاهی سرش را هم تکان می‌داد! من سعی کردم او را نادیده بگیرم و به او نگاه نکنم و برایم جالب بود که او هیچ پرسشی هم نمی‌کرد. در پایان روز دوم که من سرگرم جمع‌آوری لوازمم بودم، به من نزدیک شد و با کمال تعجب به من گفت که از ارائه من بسیار لذّت برده و این کارگاه دستاوردهای فوق‌العاده‌ای برایش داشته است!از آن موقع تا کنون، دیگر سعی نمی‌کنم حدس بزنم که حضّار چه فکری می‌کنند.پس از آن که یاد گرفتم چگونه آرامش بیابم و از سخنرانی عمومی لذّت ببرم، درک من شروع به تغییر کرد. چیزی که قبلاً به عنوان خصومت به چشمم می‌آمد، اکنون به صورت عصبی بودن حضّار در نظرم می‌آید. به جای آن که به آن‌ها نگاه کنم تا آرامش بیابم، سعی می‌کنم کاری کنم که آن‌ها آرامش داشته باشند.کنار آمدن با برخی از حضّار و پرسش‌های سختچنانچه در خلال ارائه شما یکی از حضّار نظم را به هم می‌زد و مخّل برنامه بود بدانید که این تنها شما نیستید که از این رفتار، آزرده و ناراحت می‌شوید. مردم عموماً در طول سخنرانی، ادب و نزاکت را رعایت می‌کنند. اگر کسی شروع به تکّه پرانی‌های نیشدار و طعنه‌آمیز کرد و در ارائه شما وقفه به وجود آورد، چند گزینه پیش‌رو دارید. شما می‌توانید: قبل از شروع سخنرانی از حضّار درخواست کنید قبل از هر اظهارنظر یا پرسشی دست خود را بلند کنند و یا اعلام کنید که در پایان سخنرانی، وقتی را برای پرسش و پاسخ و اظهارنظر اختصاص خواهید داد. اگر کسی شروع به ایجاد وقفه در سخنان شما کرد می‌توانید مودبانه توضیحات اولیه خود را به یاد او بیاورید. اغلب افراد به این درخواست پاسخ مثبت می‌دهند. اگر کسی گفت که کاملاً با صحبت‌های شما مخالف است شما یا می‌توانید سعی کنید او را قانع کنید و یا بحث را به جمع گسترده‌تر حضّار بکشانید. به احتمال زیاد، دیگران به دفاع از نظرات شما برخواهند خاست. به یاد داشته

باشید که وظیفه شما ارائه اطلاعات به شکلی جامع و جذاب است، نه این که به قیمت از دست دادن دیگران، درگیر بحث با یکی از حضّار شوید. بپذیرید که بعضی چیزها را نمی‌دانید و قول بدهید که برای آنان بیابید. به آن‌ها بگوئید که مایلید به این بحث بازگردید. به حضّار بگوئید که به دلیل محدود بودن وقت اجازه دهند مطالبتان را به پایان برسانید و پس از سخنرانی چنانچه پرسشی داشتند نزد شما بیایند. به نکات اصلی سخنرانی خود بچسبید. شما نباید به هر سوال بلافاصله پاسخ دهید. اگر کسانی خواستند مسائل حاشیه‌ای و جانبی را مطرح کنند می‌توانند این کار را در زمان استراحت یا پس از خاتمه ارائه شما انجام دهند. به یاد داشته باشید: این تنها وظیفه شما نیست که خود را برای حضّار توجیه کنید. نیمی از مسئولیت نیز بر عهده آنان است. آن‌ها باید ادب و نزاکت را رعایت کنند، به گفته‌های شما گوش فرا دهند، سوالات مربوط بپرسند و بدانند که چه موقع سکوت را رعایت نمایند. مسئولیت شما از این به بعد آغاز می‌گردد. آمادگی برای سخنرانی عمومیهمه چیز به آمادگی بستگی دارد. برای آن که احساس اطمینان کنید باید واقعاً با موضوع آشنایی داشته باشید. آشنایی کلّی و یا مطالعه مستمر به تنهایی برای یک ارائه خوب کافی نیست. «مسیر حرکت» خود در سخنرانی (از کجا شروع می‌کنید، ترتیب ارائه مطالب چیست و به کجا ختم می‌کنید) را دقیقاً مشخص کنید و آن را چند بار مرور کنید و به خاطر بسپارید. از نکات کلیدی سخنرانی، یادداشت‌های کوتاهی برای خود آماده کنید و نزد خود داشته باشید تا اگر لازم شد به آن مراجعه کنید. سخنرانی را با صدای بلند برای خودتان تمرین کنید. این کار در به خاطرسپاری مطالب کمک می‌کند. در تمرین‌های خود حتماً زمان‌ها را ثبت کنید و سعی کنید ارائه شما در چهارچوب زمانبندی تعیین شده باشد. اگر احساس عصبی بودن می‌کنید و یا از ارائه قبلی خود تجربه ناخوشایندی دارید، با استفاده از تکنیک‌های آرمش (ریلکس شدن) خود را از نظر ذهنی آماده سازید. وقتی پشت صحنه آماده شد، ارائه شما آسان‌تر و بهتر خواهد شد.توصیه‌هایی برای سخنرانی عمومی با همه حضّار تماس چشمی برقرار کنید. به یاد داشته باشید که بعضی از افراد از قرار گرفتن در جمع حضّار عصبی می‌شوند. فضا را برای آن‌ها راحت کنید هر جا که مفید بود از تصاویر استفاده کنید. مردم تماشا کردن تصاویر را دوست دارند. تصاویر، نمودارها و فیلم می‌تواند ارائه شما را به یاد ماندنی‌تر کند. البته نباید از تصاویر برای ارائه اطلاعات فنی و جزئیات استفاده کرد. تصاویر باید ساده باشند. جزواتی را بین حضّار پخش کنید. آن‌ها آن را با خود خواهند برد و در آینده با دیدن آن به یاد سخنرانی شما می‌افتند. یادتان باشد که گرفتن یک چیز رایگان، حس خوبی در مردم به وجود می‌آورد. البته این جزوه نباید حاوی تمام مطالبی که می‌خواهید بیان کنید باشد. شما نمی‌خواهید که حضار در هنگام سخنرانی شما سرگرم خواندن جزوه باشند. باز هم می‌گوئیم که به یاد داشته باشید حضار هم مسئولیت خاص خودشان را دارند. این گونه فکر نکنید که چطور می‌توانم از این سخنرانی جان سالم به در ببرم؟ این طور فکر کنید که چگونه می‌توانم آن را به نحو احسن انجام دهم؟ به هنگام سخنرانی، لحن صدای خود را تغییر دهید. هر کجا لازم بود صدایتان را بلند کنید و دوباره پائین بیاورید. صدای یکنواخت سخنران، به ویژه در سخنرانی‌های طولانی، برای حضار بسیار خسته کننده و ملال‌آور است. تمرینی که در بخش قبل گفتیم را تکرار کنید تا زمانی که فکر سخنرانی کردن در جلوی جمع واقعاً باعث آرامش شما شود. به یاد داشته باشید که دنیا به ارتباطات خوب نیاز دارد و وقتی آدم کودنی مثل من می‌تواند این کار را انجام دهد شما هم حتماً می‌توانید! از شوخ طبعی استفاده کنید. استفاده از شوخ طبعی به هنگام ارائه و به ویژه در ابتدای سخنرانی، به اصطلاح یخ جلسه را می‌شکند و فضای صمیمانه‌تری به وجود می‌آورد. البته توجه کنید که شوخی شما بجا و مناسب گفته شود و برای کسانی برخورنده نباشد.آخرین توصیه: سخنرانی عمومی می‌تواند مفرّح باشد!سخنرانی عمومی می‌تواند بسیار مفرّح و ارضاءکننده باشد. چنانچه از ارائه خود لذّت برید، یا حتی تا حدودی لذّت برید، این امر باعث تقویت اعتماد به نفس شما می‌شود و انرژی مثبتی در شما به وجود می‌آورد. این فرصت را از خودتان دریغ نکنید!ترجمه: کلینیک الکترونیکی روان‌یارمنبع

Public Speaking", Roger Elliott,http://www.uncommon-"

(knowledge.co.uk/public_speaking.html Public Speaking (or how to enjoy presentations Bryant Hilton, Dell PR"Public speaking confidence can turn a former ordeal into a rewarding plesure" courtesy of Ed SchipulIt's ۹am on a Monday morning. Public speaking couldn't be further from your mind and your manager tells you have to do a presentation to fifty colleagues next week. What's your response?- Do you feel that public speaking is just part of the routine?- Do you respond to the challenge and wonder how you can make your presentation compelling, informative and inspiring?Or, like most people do you feel you would rather die than stand up and be judged by the hard unforgiving scrutiny of your fellow man and woman?- Is it possible to be an average presenter and learn the skills to become an inspiring and entrancing speaker?- Is it possible to be totally terrified of the mere thought of public speaking yet learn to relax and even enjoy it?Without a doubt, the answer is YES!Public Speaking on the IncreaseIt's a cliche to say that we live in an information culture. But it's true! Never before has so much information been so readily available. The rate of change and development is so fast that we have to work constantly to 'stay ahead of the game'More than ever, people are having to present information to others as part of this constant up-dating. People are being increasingly called upon to present publicly their information to co-workers and other departments.To get ahead, you have to present!But how often are we taught how to present? There are ۲ main areas of skill:۱) Skills of effective presenting use of teaching aids, use of the voice, structure and so on.۲) Self-management the ability to remain calm and composed in front of an audience.Learning these skills make a huge difference not only to the quality of your public presentation but also to your enjoyment. Truly fantastic presenters are quite a rare commodity, but that's only because most people never took the time to learn.Being an excellent presenter will enhance your career, social life and your enjoyment of work in general.Great presenters can transform almost any subject into one of interest or even inspiration. A friend once told me that the most entertaining and thought provoking presentation they ever saw was about print processing! http://www.uncommon-knowledge.co.uk/public_speaking.html

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید

بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی:

www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگـانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابـل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عـده ای خیر انـدیش اداره و تامین گردیـده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضـر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صـاحب اصـلی ایـن خـانه (قـائمیه) امیـد داشـته و امیـدواریم حضـرت بقیه الله الاـعظم عجـل الله تعـالی فرجه الشـریف تـوفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شـماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شـماره حساب شبا : -۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-IR۹۰ ۵۳-۶۰۹۰به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج – به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهـده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جـدا کرده است و از علوم مـا که به دستش رسیده، به او سـهمی دهـد تا ارشاد و هـدایتش کنـد، خداونـد به او می‌فرمایـد: «ای بنـده بزرگوار شریـک کننـده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عـدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زیـد: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخوانـد و او اجابت کنـد، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹